

experiencias ner 2014

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas



historias empresariales reales ocurridas
en el país vasco durante el año 2014

experiencias ner 2014

otra realidad empresarial contada por sus protagonistas

historias empresariales reales ocurridas
en el país vasco durante el año 2014

K2K EMOCIONANDO



*Experiencias ner 2014. Otra realidad empresarial
contada por sus protagonistas. (Historias
empresariales reales ocurridas en el País Vasco
durante el año 2014)*

Editado por K2K emocionando
Bilbao, 2015

<http://loslibrosdek2k.com>
<http://www.k2kemocionando.com>

Los ingresos de esta publicación se destinarán
a las acciones sociales que promueve **ner group**



Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.eu>



El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No dudemos jamás de que un pequeño grupo de individuos conscientes y comprometidos puede cambiar el mundo. Es así como ha ocurrido siempre.

MARGARET MEAD

Nunca olvides que solo los peces muertos nadan con la corriente.

MALCOLM MUGGERIDGE

Cuando el ser humano tiene un para qué, puede atravesar cualquier cómo.

VIKTOR FRANKL

Si damos un paso para lograr la utopía, esta se aleja un paso; si damos dos pasos, también se aleja dos pasos; así que la utopía sirve para caminar.

De un maestro llamado FELICIANO ROBLES

No basta con estar ocupados; las hormigas también lo están. La cuestión es qué te mantiene ocupado.

HENRY DAVID THOREAU

Índice general

—

Personas de K2K emocionando	9
Dedicatoria	11
Agradecimientos	13
Prólogo	15
Capítulo I.– Walter Pack: una década apasionante	25
Capítulo II.– Compromiso con la sociedad	87
Capítulo III.– La casa de la creatividad	125
Capítulo IV.– Innoven, sus señorías	131
Capítulo V.– Gashor: la importancia de mirar al futuro	147
Capítulo VI.– Nuestra experiencia en fusiones	159
Capítulo VII.– Logos: con un buen equipo de personas comprometidas y producto, es muy difícil no tener éxito	175
Capítulo VIII.– ner eguna en Idiazabal	189
Capítulo IX.– Visita de líderes indígenas de Latinoamérica	197
Anexo I.– Nuestra editorial loslibrosdek2k.com	209

Personas de K2K emocionando

—

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Dedicatoria

—

A todas las personas que sientan la necesidad de salir de la rutina, de querer soñar algo nuevo, de ser actores de su vida las veinticuatro horas del día, sin que nada ni nadie les prohíba volar.

Agradecimientos

—

A los cientos de personas que forman parte de las experiencias que contamos, porque nos han permitido, por el camino directo o indirecto que fuera, que participáramos de su entorno y también de su vida.

A todos aquellos que nos escriben desde tantos lugares del mundo agradeciendo nuestra frescura y atrevimiento, el que seamos una realidad impensable para muchos, diciéndonos que tienen envidia sana de que se puedan pasar los días compartiendo, en el trabajo, y no compitiendo o sirviendo a los de arriba.

A cuantos aceptan que les ayudemos en sus necesidades de todo tipo y sintamos así que somos útiles a la sociedad, tal y como creemos que debe de ser. No somos personas trabajadoras, somos personas que convivimos en una sociedad diversa y absurdamente injusta.

PRÓLOGO

Mirando hacia dentro

En este otoño del 2015 se cumple una década del nacimiento de K2Kemocionando, que a su vez marca el inicio, tras el cambio logrado en Irizar en catorce años, de lo que hoy es ner Group.

En este periodo son casi cincuenta las organizaciones en las que hemos tenido la oportunidad de iniciar un desarrollo basado en el Nuevo Estilo de Relaciones (ner).

Para los lectores (www.loslibrosdek2k.com) y conocedores de ner Group, doy por sabido están al corriente de lo que implica el paso del modelo imperante al modelo ner que desde K2K impulsamos y que todas las organizaciones de ner Group aplican. Sabemos y somos conscientes, y más tras esta década, del cambio cultural que nuestra propuesta supone. También, tras este periodo de siembra, somos conocedores de los frutos que aporta, más aún, cuando la mayoría de las organizaciones se nos han acercado en situaciones bastante límite, como consecuencia de mantenerse durante toda su existencia en modelos de gestión caducos y de una crisis que llegó sin avisar y que no ha indicado cuándo acaba. En nuestra opinión, para una gran mayoría no finalizará no tanto por que no haya oportunidades, sino porque no se dan cuenta de que la crisis la tienen en casa.

Iniciamos la edición de *Experiencias ner* en 2011, con la intención de compartir aquello que creemos puede ayudar a otras pequeñas y medianas organizaciones, así como dar a conocer realidades cercanas a profesores y estudiantes.

Está claro que no todas las relaciones iniciadas han llegado a buen puerto, por diversas razones como veremos, pero sobre todo porque no es fácil asumir que en meses o incluso en dos, tres años, no se puede realizar un cambio cultural radical que pretende afianzar una posición nueva de la organización, en todos los sentidos, de cara al

futuro. Estamos en una sociedad donde no prima la enseñanza basada en la siembra y sí en la cosecha rápida y por los caminos que la permitan, sea dejando de lado la ética o la transparencia y muchos valores más. En ningún caso hemos visto una organización en la que estos aspectos tuvieran un sobresaliente.

Los acuerdos que no han llegado a buen término, entendiendo por ello los que no llegaron a finalizar el cambio cultural del modelo tradicional al ner, y aunque siempre se iniciaron con total conformidad de la propiedad y con una media superior al noventa por ciento por parte de las personas, comprenden cerca de veinte organizaciones a lo largo de estos diez años.

En su mayoría, doce de ellas, son organizaciones empresariales familiares, en las que surgieron las siguientes circunstancias: propietarios que ante situaciones críticas, muy delicadas, por razones económicas o por razones relacionales o, más frecuentemente, por ambas, piden ayuda, pero en el tiempo se percatan de que han dejado el poder y el control en manos de todas las personas y, de manera repentina, acaban por aducir razones varias para cortar la relación y volver a los caminos de siempre, ante el asombro de la mayoría de las personas por la incoherencia que esto representa. En menos casos, ha sido por conflictos y falta de unificación de objetivos claros cuando la propiedad está en varias manos y no existe un liderazgo claro y respetado.

Por otro lado, han sido cuatro cooperativas, donde tan complicado es llevar con coherencia por parte de las personas la dualidad de socios y trabajadores, y donde las guerras de poder, el protagonismo de ciertos personajes, las rencillas entre veteranos y jóvenes, y los cambios de Consejeros, por tanto, de los poderes, hacen muy complejo que se diferencie lo importante de la cooperativa de lo personal y grupal.

En tercer lugar, tres sociedades familiares, con una propiedad practicando un absoluto respeto a los acuerdos aceptados en el inicio, así como un comportamiento exquisito en las relaciones a lo largo del tiempo, pero donde las relaciones sindicales fueron bastante tortuosas, también desde un inicio y en toda su trayectoria. Aunque en todos los casos el conocimiento y la aprobación del ner mediante asamblea fueron aceptados por mayorías como la media mencionada, y aunque se trató de forma personal y expresa con los sindicatos que en el

proceso de cambio las decisiones se tomarían, igualmente, en asamblea o, lo que es lo mismo, por parte de todas las personas reunidas, siempre, desde el inicio, unos pocos hacían la vida muy tensa y muy poco respetuosa, para finalmente acabar boicoteando el proyecto. Prefiero no comentar cuál es su situación actual.

Y por fin, para cuadrar, una media docena de organizaciones donde simplemente se terminó un periodo de colaboración exitosa y en buena armonía.

Las demás organizaciones hoy forman parte activa de ner Group.

Otra mirada y reflexión, que puede aportarse tras esta década, es sobre las conclusiones en los grados de dificultad encontrados, aparte los comentados, en las organizaciones que conforman ner Group.

De estos cabe resaltar: el largo periodo necesario para que el conjunto de las personas olviden las relaciones anteriores vividas en la organización donde las hay de amistades, desavenencias, rencores, incluso odios, envidias, diversos grados de confianza y desconfianza en cada compañero según ese pasado, y sin que esto tenga que ver, en una alta proporción de las ocasiones, con sus relaciones con la jerarquía, sino con personas con las mismas actividades y responsabilidades, debido a los muchos años de convivencia y las pocas ilusiones compartidas. En el pasado, les han unido sus críticas a la propiedad o a los directivos, pero cuando comienza el nuevo estilo de relaciones, la no jerarquía y el trabajo en equipo más la necesidad de entenderse con todas las personas a fin de que la cadena funcione al unísono y compartir un único proyecto, las discrepancias y el no querer discusiones con el de al lado se convierten en el primer escollo que superar. Es mucha la energía que se precisa inyectar para que una nueva cultura nazca y por tanto la confianza fluya e impulse el nuevo proyecto común.

Asimismo, es importante el periodo necesario para que las personas asuman su nuevo rol, y me refiero ahora a aquellas que eran tratadas

como operarios, como mano de obra, y que ahora son tratados como personas, no hay otro término para la nueva referencia o relación. Nada en el día a día, desde la transparencia hasta la libertad, pasando por la comunicación, la toma de decisiones en asamblea o su pertenencia al Equipo de Pilotaje (Comité Directivo, en su homologación a las empresas tradicionales), tiene que ver con el pasado. Es duro observar que se asume una posición en el sistema piramidal impuesto y resulta difícil, para una importante mayoría, cruzar la puerta de la jaula y experimentar una oportunidad de ser actor con papel propio en los equipos autogestionados. Aquí debe destacarse que un tanto por ciento muy alto de estas personas tiene estudios de Formación Profesional.

Otro importante escollo que superar es el clásico «los de arriba y los de abajo», consecuencia de la división clásica de obreros, operarios y empleados y jefes, que también suele coincidir de manera clara con las ubicaciones físicas arriba y abajo. Esto último, en casi todos los casos, lo cambiamos rápidamente, poniendo a todas las personas en la misma planta, y no hay duda de que mejoran las relaciones.

De menor nivel, pero también escollo, es el grado de dificultad que muestran los universitarios para formar equipos con objetivos comunes, que requieren de mucha comunicación, empatía, flexibilidad, generosidad, naturalidad con las personas de producción, del taller. En nuestro estilo de relaciones esto es básico, como se indica, ya que los equipos línea cliente (ELC) los conforman personas que están en el proceso desde que se capta el pedido del cliente hasta que se le entrega.

Las dificultades que existen en las organizaciones, nos referimos a pequeñas y medianas, y que es sabido están fundamentalmente en las personas y sus relaciones, se convierten en mucho más asequibles y en oportunidad de experiencias satisfactorias a medida que se van superando con la capacidad de innovar, de afrontar nuevos retos, de compartir una visión de futuro, de satisfacer al cliente en el día a día, de lograr la eficiencia y la garantía de futuro.

Como puede apreciarse, estos grados de dificultad que encontramos tienen que ver con una sociedad jerarquizada, unas organizaciones en donde prima lo personal y no lo común, una educación clasista y focalizada en la competitividad, y una cultura del yo muy alejada del nosotros o el todos.

Estos modos de proceder generalizados, estos esquemas de vida y comportamiento masificados, tienen como origen una clara y preocupante falta de libertad de las personas: una persona se siente libre cuando es portadora de su propia propuesta y su palabra es el medio para compartir con los demás diferentes opiniones y lograr acuerdos que permitan convivir satisfactoriamente entre diversos. Un entorno de relaciones en libertad necesita de ciudadanos maduros, conscientes y participativos.

Como esto no es una realidad, nos queda disfrutar de una lenta evolución hacia esa libertad siendo coherentes y constantes con nuestras ideas y creyendo en las personas.

Mirando hacia fuera

Parece que, aunque las imágenes cercanas que nos rodean día a día no nos indiquen grandes señales de cambio, sí es cierto que estamos en el inicio de que la sociedad, el mundo habitado, el planeta en sus entrañas esté gestando el cambio de rumbo de la locura que posiblemente se inició con la primera Revolución Industrial y se desató con el liberalismo que nació hace tres décadas y, cual dragón de fuego, arrasa todo con el único objetivo de acrecentar su poder y su riqueza. Los Estados no se ocupan de sus ciudadanos porque anteponen las exigencias de las multinacionales, en lugar de paliar las grandes necesidades sociales propias y menos las ajenas.

Estamos mal digiriendo que somos un planeta de personas diferentes, no solo de nacionalidades o colores diferentes, sino de familiares diferentes, de vecinos diferentes, de compañeros de trabajo y de amistades diferentes, y además todos los días diferentes al día anterior.

Es decir, no asumimos una realidad biológica como es la diversidad humana y sí estructuramos, casi fosilizamos, una desigualdad social, un mal uso del planeta Tierra que están propiciando cambios fundamentales en nuestra existencia y una tremenda incertidumbre de cara al futuro.

Desde ner Group venimos mostrando una modesta, pero clara, creencia en que es necesario un Desarrollo Humano Justo y Sostenible. Aquí se incluye la parte económica, desde lo macro, que hoy domina el mundo, hasta lo micro, que pasa por ser una asignatura pendiente, ya que la humanidad está en un absoluto desconocimiento de todo lo que le rodea en términos de economía y finanzas. Se incluye también, como indica el término Desarrollo Humano Justo y Sostenible, la parte humana, la parte social, rodeada de tantas injusticias cercanas y lejanas en estos momentos de grandes tecnologías y riquezas; injusticias que se han convertido en una suma de imágenes y roles que cada cual observa, en este teatro de pantomima que es la vida, sin que nadie tome como prioritario definir cómo y para cuándo acabamos con esta desigualdad cada vez mayor. Y en tercer lugar en el término Desarrollo Humano Justo y Sostenible, se incluye lo medioambiental, cuyas riendas debemos tomar los ciudadanos de a pie, sin dejar que los gobiernos, al servicio del gran capital sin escrúpulos, gestionen nuestra Tierra, nuestro clima, como un negocio más.

Y como a todo esto los gobiernos dirán que ya lo toman en consideración y actúan en consecuencia, debemos añadir que no es así y que deben hacerlo con equidad, con justa medida y equilibrio para todos los humanos y nuestro hábitat.

Esta locura de la sociedad de dejar hacer nos ha llevado a ocho años de crisis sistémica que, por sus resultados, vemos que ha sido una crisis no proporcional a la situación que cada persona mantenía antes de ella en este sistema económico social, ya que los individuos

dominantes han acrecentado su superioridad y, por tanto, su poder. De esta manera, los más ricos han visto aumentar su riqueza desde un 44% en 2009 a un 48% en 2014. Las ochenta personas más ricas del mundo tienen la misma riqueza que el 50% más pobre de la población mundial. El 92% de la humanidad tiene el 17,7% de la riqueza.

Estamos necesitados de una revolución, no de esta involución, de una nueva democracia, más real y menos representativa, menos política, menos de minorías ligadas a profesionales vinculados al poder, a las oligarquías y sus emporios privados. Debemos transitar por democracias que tengan como base el bienestar común, lo colectivo, la igualdad de oportunidades.

Si pasamos de lo macro a lo micro y cercano, nos encontramos con los salarios: el sueldo bruto medio del 10% que menos gana, según Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE), es de 411 €, mientras que el sueldo bruto del 10% que más gana es de 4.617 €. La desigualdad de género no ha modificado su rumbo, ya que las mujeres ganan un 24% menos que los hombres, lo cual es consecuencia de que el 33% de las mujeres trabaja a tiempo parcial, contra un 6% en el caso de los hombres. Con esta arcaica manera de mantener la sociedad se llega al 40% de diferencia en las pensiones que perciben las mujeres con respecto a las que perciben los hombres. Estos datos los proporcionan los gobiernos; ¿qué hacen tras su publicación?

La realidad de estos ingresos de quienes aún los obtienen, ya que hay millones de personas que no, nos lleva a convivir en nuestra Europa occidental rica y en progreso con una realidad de pobreza alarmante y medio opaca.

En la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), y según su encuesta de necesidades sociales de 2014 (módulo EPSD-Pobreza), la tasa de pobreza real ha aumentado del 4,2% en 2008 al 5,3% en 2012 y al

5,9% en 2014. El número de personas afectadas ha pasado de 89.706 en 2008 a 127.399 en 2014.

Es de reseñar la tendencia alcista de la pobreza infantil en familias con hijos e hijas menores de 14 años, mayor que en el resto de la población, que ha pasado de un 7,3% en 2008 a un 11,2% en 2014. En el estado español, según la Fundación “la Caixa”, hay 840.000 niños que viven bajo el umbral de la pobreza.

En el contexto europeo, la CAV ha experimentado un pequeño retroceso, ya que su tasa de pobreza relativa, del 18,5%, está por encima de la de la Unión Europea de los 28, que es del 16,7%. Esto indica los muchos millones de personas que en la Unión Europea viven en pobreza.

La sociedad en general no se enfrenta a esta poco conocida realidad y permite las grandes desigualdades que nos rodean, siguiendo con su habitual estilo de vida.

Una infancia con malnutrición, sin las calorías mínimas que permitan una existencia digna y equitativa, genera automáticamente ciudadanos, no diversos, que lo son, sino inferiores y desiguales. Pasamos de la diversidad a la desigualdad, por la imposibilidad de un desarrollo emocional, educacional y relacional en igualdad de oportunidades.

A esto le sumamos un modelo escolar que es competitivo, clasista, de oportunidades para quien mejor lo ha tenido en su vida, donde se resaltan las aptitudes en lugar de las actitudes. Un modelo escolar que va a regular el acceso a muchas de las alternativas de futuro a través de un sistema de notas medias, obtenidas en exámenes puntuales preparados a base de memoria y horas extras pagadas por quienes pueden. Un modelo escolar que deja fuera de consideración las posibilidades reales que atesora la unicidad de cada niño o niña, al igual que sus situaciones personales, familiares o sociales.

Esto desemboca en una situación discriminatoria, de la que no es necesario decir que jamás debiera permitirse, como es que interrumpen su escolaridad un 10% de los niños y las niñas que la

inician en la CAV y más de un 20% en el Estado y, por tanto, acaban en lo que se denomina fracaso escolar.

El modelo escolar actual está lejos de ser un modelo educativo en el que primen las asignaturas de humanidades. La filosofía y la historia pasan a ser optativas porque no son relevantes para abrirse camino en la vida económica o para lograr un trabajo mejor remunerado. Esto es un buen medio para que los hoy jóvenes, adultos del mañana, no sepan analizar qué les sucede, ya que no han estudiado qué y quiénes reflexionaron sobre lo que pasaba en épocas anteriores. Más bien parece, una vez más, que la no educación está dirigida por las necesidades de las grandes organizaciones empresariales y patronales, así como de los medios de comunicación, para lograr sus objetivos de crecimiento a corto.

¿Cómo es posible que, tras la crisis actual y con los muchos y graves problemas que la sociedad mundial tiene entre manos, las fantasías de los niños hayan pasado de querer ser maestros o astronautas hace 25 años a ricos y famosos en este momento?

¿Cuándo vamos a inyectar la pedagogía suficiente hasta hacer ver que lo que necesitamos son personas para una sociedad cada vez más colaborativa y, por tanto, rodeada de un mayor bienestar para todos? ¿Cuándo vamos a dejar de pensar que lo más importante no es tener un trabajo cualquiera con una remuneración cada vez más escasa, sino qué queremos ser en lugar de qué queremos tener? ¿Cuándo vamos a decidir que los mejores cerebros, los mejor pagados y los más apreciados por la sociedad tienen que ser los profesores y las profesoras de un nuevo estilo de educación, que considere a cada niño como un ser único y donde se erradique el fracaso escolar y la discriminación que aplica la injusta forma actual de valorar?

Este es el gran cambio que las nuevas generaciones tienen que acometer: una equidad y un humanismo que estén por encima del egoísmo, la insolidaridad y el pragmatismo a ultranza que hoy impera en las sociedades acomodadas.

En ner Group hemos dado pasos relevantes en lo que a equidad salarial y diferencias de género se refiere, tenemos canales de solidaridad interna y con la sociedad que superan lo habitual, pero estamos lejos de sentirnos orgullosos de ser organizaciones impregnadas de un Desarrollo Humano Justo y Sostenible. Somos conscientes de que remar contra cultura requiere ser pacientes y constantes, y así poder disfrutar de los pequeños avances logrados. Sin embargo, espero y deseo que seamos más ambiciosos y persistentes de cara al futuro, ya que no debemos ni podemos engañarnos y conformarnos con posturas cómodas.

Todo el que no empuja se convierte en un lastre para el resto.

Koldo Saratxaga

Noviembre de 2015

Capítulo I

WALTER PACK: UNA DÉCADA APASIONANTE

Esta es una historia apasionante, sobre todo en sus dos primeros y dos últimos años de esta década. Es un ejemplo de la transformación tanto de un empresario al uso como de un equipo de personas que, al término de los dos primeros años de tránsito por el nuevo estilo de relaciones, NER, se atreve a cuestionar, desde las tripas, cómo y quién debe llevar el barco. Un empresario que acepta lo que jamás hubiera soñado y para lo que ni su carrera de ingeniero ni su máster en el IESE le habían preparado. Pero supo tirar de coherencia y generosidad, y apartarse durante un tiempo de lo que había creado con mucho esfuerzo y riesgo, para luego volver con humildad y ser un gran emprendedor y al mismo tiempo un buen Coordinador de un proyecto compartido.

Ese verano de 2006 estaba siendo de lo más normal. Como casi siempre, disfrutábamos de unas buenas vacaciones en la costa occidental asturiana, días de calor y sol alternados con otros grises, deliciosos para quienes no sabemos estar solo tostándonos y pedimos algo más al veraneo. El año en Igorre había sido de trabajo intenso, las cosas iban saliendo bien o bien, cuando menos, para los estándares que se manejaban en esos años de bonanza inusitada. Crecíamos y exportábamos, nada especial en ese tiempo, pues todo el mundo crecía y exportaba, y además, habíamos tomado la decisión de estar en el exterior con una planta en Pune, India, dedicada a la fabricación de piezas plásticas para el sector del automóvil. En aquel entonces, India no era el destino más conocido y ambicionado por los empresarios, sino más bien China.

Durante ese año 2006 habíamos empezado la construcción de la planta en Pune con mucha ilusión y esfuerzo; viajábamos cada poco

para controlar que las obras avanzaran según el plan previsto y aprovechábamos para hacer una labor comercial. Anunciamos a todos los posibles clientes nuestras intenciones y verificamos que el producto pensado tenía el gran potencial de crecimiento que habíamos valorado y respondía a las necesidades de ese mercado tan grande y desconocido.

Siempre nos habíamos planteado que crecer era una necesidad vital para la empresa. Teníamos ambiciones de salir, aunque ir a India fue más bien una oportunidad inesperada, ese extraño toque de suerte que muchas veces se muestra esquivo en el mundo empresarial.

El caso es que, como decía, en una de esas tardes soleadas, me encontraba dando vueltas a nuestro futuro empresarial. No se veían grandes problemas y crecer, salir fuera, sin dificultades graves ni con las personas ni financieras, no parecía que fueran base sobre la que cimentar la necesidad de cambiar. Sin embargo, yo veía que a medida que crecíamos, estábamos perdiendo las relaciones buenísimas entre personas con quienes se ha comenzado la aventura empresarial —yo, con 27 años—, personas que se conocen no solo por el nombre propio, sino también por sus circunstancias familiares.

Parte de la culpa la tenía el propio tamaño, lógicamente. A mayor número de personas, más complejo tener esas relaciones. Aun así, yo veía que había algo más, quizás la complejidad, los viajes o lo que fuera, y no estaba del todo contento.

Una de esas tardes de barruntos, le pregunté a mi socio y hermano qué opinaba sobre aquello. Me miró y parecía sorprendido. Habíamos hablado muchas veces de lo complejo que es tratar de tener buenas relaciones con todas las personas y en aquella época, ser jefe no es que fuera complicado, pero sí suponía tener la sensación de que las personas nunca hacen lo suficiente. Existe muy extendida una desconfianza natural o aprendida, en la que el no fiarse es la base de las relaciones humanas, especialmente en el trabajo, y si lo analizamos bien, quizás también en las demás relaciones.

Esa desconfianza, ahora que queríamos crecer, resultaba frustrante; me impedía asumir que las personas hacían lo que tenían que hacer y que cuando yo no estaba, actuaban como yo creía que deberían hacerlo. Mi confianza no iba más allá de unas pocas personas

próximas y probablemente porque necesitaba creer que alguien estaba tirando del carro conmigo.

Nos hacemos una idea muy rápida y equivocada de lo que entendemos por compromiso de cada uno de los que trabajan con nosotros. Al final, etiquetamos a todos, y esto, que en el mundo social es más o menos relevante, en el mundo laboral tiene repercusiones y muchas. Se cometen injusticias simplemente porque se etiqueta a las personas con unos estereotipos que llevamos aprendidos de años. El que manda o patrón suele pensar que quien trabaja para él tiende, salvo excepciones, a engañar, o al menos, a relajarse y no hacer todo lo que está en su mano para el bien de la empresa. Así es como se piensa, según lo percibido en mis años de experiencia, aunque puedo no estar en lo cierto.

La extrañeza que mi hermano había dejado traslucir por la pregunta era lógica. Yo le decía que no veía muy claro el futuro de la empresa. Que a pesar de las cosas buenas que habíamos hecho hasta la fecha, no me parecía posible seguir creciendo sin morir en el intento; en concreto, le comentaba:

—Mira, Gabriel, si necesitamos crecer, estar en India y quizás en otros sitios, y contamos con personas que, en mi opinión, tienen unos intereses muy distintos a los nuestros como dueños, no veo claro cómo lo vamos a hacer. Tú y yo cada vez estaremos más cansados, y mantener la mínima unión entre las personas para que la empresa crezca es cada vez más complicado. Lo veo como intereses de caminos divergentes, que se van separando más a medida que crecemos; da un poco de vértigo mirar el final de esa gráfica.

—¿Y qué crees que podemos hacer? ¿Cómo vamos a conseguir que la gente tenga más interés? Parece que cuanto más claro vemos el futuro, menos comprometidas están las personas —me contestó.

—No lo sé, pero entiendo que debemos buscar una forma de que la gente esté con nosotros. Si no es así, no creo que aguantemos mucho a este ritmo. Tú viajando por Europa y yo por India. Probablemente nos dejaremos los hígados en el intento y no llegaremos a un tamaño mínimo que nos dé seguridad y cierta garantía de futuro. Es decir, puede ser peligroso y cada vez controlaremos menos la situación —le dije.

Qué complicado resulta confiar en esas personas con las que cada vez se tiene menos relación, con las que cada vez se permanece menos tiempo. Salir, como ahora queríamos, iba a dificultar aún más el roce que las relaciones laborales necesitan, mayor si cabe que otras relaciones humanas, como las familiares o sociales, facilitadas por otros factores.

Me quedé pensativo y con sensación de vacío por la falta de respuesta. Por un lado, entendía que industrialmente íbamos por buen camino, pero, por otro lado, veía que eso suponía mucho esfuerzo personal. Habíamos comenzado en el 1992 y llevábamos 14 años trabajando como animales, con muchas horas metidas y comprometidas de la vida personal y familiar. Algunos éxitos e incluso premios avalaban que lo que habíamos estado haciendo no estaba del todo mal. Aun así, la sensación de que no tenía muy claro lo que queríamos hacer con la empresa me invadía de vez en cuando. No era una desazón profunda que me impidiera poner ilusión en el futuro, pero me decía que continuar haciendo lo mismo nos costaría gran esfuerzo sin garantía de éxito. Esto precisamente era lo que a veces me quitaba el sueño. ¿Cómo asegurar que aquello que habíamos estado construyendo no se nos iba a ir de las manos?, ¿cómo hacer para que las personas vieran el bien de la empresa como nosotros lo veíamos? En definitiva, ¿cómo podía tener la garantía de que después de tanto esfuerzo no se iría todo al carajo?

Todas estas preguntas me rondaban durante aquel verano. No impidieron que descansara y disfrutara, y no me hicieron olvidar que, a los ojos de mucha gente, la breve historia de Walter Pack podía considerarse una historia de éxito, pero no estaba tranquilo.

Esos primeros barruntos de que algo no estábamos haciendo bien me llevaron, ya de vuelta al trabajo, pasado el verano, a buscar y buscar posibles soluciones. ¿Qué lenguaje me faltaba para que la gente entendiera lo importante que era para ellos Walter Pack? ¿Cómo incentivarles para conseguir que me creyeran y confiaran en mí?

Sabía que teníamos que conseguir que la gente se apropiara de la empresa, pero no sabía cómo. Recordaba que un profesor sabio de los que tuve en el IESE, Esteban Masifern, nos decía que la culpa de todo

siempre era del gerente. Esto no me ayudaba mucho, pero al menos me hacía mantener la esperanza en la búsqueda de la solución, ya que yo era el problema.

Por primera vez, intenté reunirme con más gente, pero lo que observaba era cierta desconfianza. Buenas caras, por la larga relación con muchas de las personas, pero pocas soluciones. Tenía esa sensación, que parece tenemos muchos empresarios, de que nadie me seguía, de que solo a mí me interesaba la empresa, de que estaba solo. La sospecha del engaño por parte de algunos imprime desconfianza a la mirada y hace más distante el trato; se desemboca en ese círculo malo en el que las relaciones se van volviendo más profesionales, en el peor sentido del término. En vez de ver personas relacionándose con un objetivo común para crear algo, vemos personas egoístas que van a lo suyo y que no entienden «lo importante que es la empresa».

Pero yo seguía queriendo lo que todo gerente persigue y es tan difícil de tener: un equipo motivado y unido. También lo intentaba con dádivas, cuando me sentía «generoso», aunque probablemente actuaba como no se debía. A aquel que en ese momento tenía la suerte de consultar una subida o un plus se lo concedía, sin darme cuenta de la injusticia que cometía respecto a quienes o no sabían escoger el momento oportuno o no eran capaces de vencer ese pudor que mucha gente tiene para pedir. Como resultado, además, estaba propiciando pequeños mercenarios, allí donde las personas eran asequibles a los incentivos y estos eran suficientemente generosos. Todo ello hacía que recordara al sabio profesor Masifern, diciéndonos que lo más difícil para el responsable de una empresa era incentivar adecuadamente.

Así, pues, con dinero, que en apariencia todo lo puede, tampoco estaba consiguiendo que las personas se apropiaran de la empresa.

Era ya octubre o noviembre de ese 2006 cuando una persona amiga, que trabajaba en una empresa buen cliente, me comentó que conocía a alguien que podía ayudarnos con todo esto que me inquietaba; que confiaba en él y creía que me daría alguna idea. Este cliente era Irizar, y no es que fuera ni el más importante ni el que consideráramos estratégico, ya que estábamos más centrados en el mercado de moldeo por inyección (IMD) para el sector del automóvil, pero sí era desde

luego la empresa de éxito más cercana que conocía. Su historia la sabía muy bien. En el año 1992, cuando arrancó Walter Pack, Irizar perdía dinero por todos lados; un año antes, una persona singular había comenzado a liderar el proyecto.

Durante años trabajamos con ellos y vimos crecer a esta empresa como ninguna. Los éxitos nacionales e internacionales eran clamorosos. Yo sabía que parte del éxito se debía a aquella persona cuya capacidad para liderar y motivar estaba fuera de lo común. Recuerdo que en el año 2000 se empeñó en sacar un nuevo autobús al mercado. Era algo revolucionario, con un diseño distinto y con gran cantidad de avances tecnológicos. Solo había un problema: aparentemente, era imposible hacerlo, no había tiempo. A nosotros se nos pidió que realizáramos en semanas varios moldes para piezas del tablero y otros interiores, cuando el plazo hubiera sido de meses.

Los nervios estaban en el ambiente cada vez que íbamos a verificar algo a Irizar. La presión por acabar el autobús era tremenda. A mediados de enero se iba a presentar en el Kursaal y ya estaba anunciado, así que no había posibilidad de demora. Finalmente, y después de mucho esfuerzo por parte de muchas personas, el autobús se acabó. Se estuvo pintando la noche anterior, pero se acabó. Al trabajar con aquella gente, codo con codo, vi que todos estaban unidos para un mismo proyecto e incluso conseguían que muchos proveedores, aunque molestos por los plazos, sintiéramos el orgullo del reto conseguido.

Siempre recordaré una mañana de visita a las instalaciones de Irizar, en el revuelo de una discusión con unos cuantos ingenieros por llegar a los plazos exigidos, viendo que no llegábamos, cuando apareció Koldo Saratxaga. Aquella no era la primera vez que le veía; levanté la mirada por encima de los hombros de las personas con las que discutía y le distinguí varias mesas más allá, hablando con uno de los equipos. Yo miraba de reojo y con curiosidad, ya que Koldo era un personaje dentro y fuera de Irizar. Se acercó a nuestra improvisada reunión y al verme allí, me saludó. Me preguntó qué tal estaba y qué tal con Irizar. No recuerdo lo que respondí, pero sí noté que Koldo tenía una sonrisa especial y me sorprendió que en mitad de tanta tensión tuviera calma y aprovechara para preguntarme por mí y mi trabajo. Nosotros éramos un proveedor, pero no de los importantes, y no me explicaba que, con

tantas urgencias, líos y tensiones, estuviera hablando tranquilamente con el gerente o responsable de todo ese entramado. Para entonces, Irizar era ya muy conocida y estudiada a nivel mundial por su éxito empresarial.

Después de tiempo de trabajo intenso con Irizar, tenía una grata imagen de Koldo Saratxaga, encantador en lo humano y exitoso en lo profesional, pero ni sospechaba que estábamos cerca de cambiar algo muy relevante en nuestras vidas. Algo que solo sabremos valorar a la vuelta de mucho tiempo, cuando nos asomemos a nuestra historia con más perspectiva, quizás una vez retirados.

Hoy han pasado siete años —siete, número mágico para algunos, que va acompañado de la necesidad de transformación—, y aún no podemos decir que el cambio que esperábamos realizar en Walter Pack se haya completado. Nos encontramos en una situación muy buena, con buen ambiente, pero, personalmente, como muchas veces cuando se consigue algo, no acabo de estar satisfecho. Es como ese artista que pinta un cuadro y cada día ve un nuevo retoque que hacer, que nunca tiene la sensación de que el cuadro esté terminado.

Sería hacia noviembre de 2006, como he dicho, cuando hablando con Juan Carlos, de Irizar, me sugirió que llamara a Koldo, que estaba fuera de la empresa desde hacía un par de años y se dedicaba a ayudar a otras empresas.

Le llamé enseguida. Recuerdo que fue muy fácil, simplemente me dijo qué fechas le venían bien y quedamos en vernos en Walter Pack. El día acordado, llegó y subió solo las escaleras que iban hasta mi antiguo despacho, y mi secretaria entonces le pasó a una sala de reuniones. No le hice esperar. Estaba nervioso, no sabía cómo empezar y qué contar. Aunque conocía su amabilidad, no podía olvidar que él, con un par de puñados de personas, había llevado a una empresa desde una quiebra segura hasta el máximo de los éxitos. No todos los días se está con alguien así y menos para contarle las penas de un empresario, que empezó su empresa al mismo tiempo que él entraba en Irizar y cuya trayectoria divergía verdaderamente bastante de la suya. Le tenía auténtica admiración. No había estado

con él de tú a tú desde aquel encuentro en el año 2000 con los ingenieros de Irizar.

Entré en la sala y, tal y como le recordaba, allí estaba de pie, curioseando alguna de las piezas que hacíamos, sonriente y tranquilo. Nos estrechamos la mano, comentamos alguna cosa típica de esos momentos, la verdad no recuerdo qué, y nos sentamos. Uno enfrente del otro. Le expliqué quiénes éramos, por si no se acordaba, pero vi que nos tenía localizados.

Le conté nuestra historia, cómo empezamos en el 1992, con poco dinero y muchísima ilusión. Cómo unos socios catalanes habían depositado el capital en mis manos para comenzar esa aventura. Fui desgranando esos primeros años duros, en los que de reojo iba mirando al buen cliente que era Irizar. En algún momento Koldo me interrumpía para preguntar algo, pero básicamente escuchaba. He de decir que tengo bastante capacidad de hablar, con lo que para cuando llegué a India y a mis inquietudes actuales, había pasado un buen rato, como una hora y media. Al finalizar mi relato, me preguntó algún otro detalle y, cuando terminé de responderle, me dijo:

—Lo que te pasa a ti no es nada raro. Es muy común y podríamos definirlo como paternalismo. En el fondo no eres mala persona, pero eres un carca. Anticuado en lo que respecta a la gestión y ganándote la vida teniendo a gente en algún caso bastante mal pagada.

He de reconocer que la frase no me hizo ninguna gracia. No pensaba si tenía razón o no, solo que no me hacía gracia. Ante la cara que puse, me hizo una pregunta muy concreta:

—Miguel, ¿qué es lo que tú dirías que es más importante en tu empresa?

A lo cual, como algo de su historia ya sabía, dije:

—Hombre, Koldo, pues las personas —afirmé con seguridad, pero mirando a ver su reacción.

Me contestó:

—Ya, o sea que las personas. Bien, pues dime, ¿cuánto tiempo les dedicas tú a esas personas semanalmente?

Esta segunda pregunta no me la esperaba y no la tenía preparada. ¿Que cuánto tiempo dedicaba a estar con las personas? No tenía ni idea, pero sí sabía que más bien poco. En aquel entonces, además de muchos viajes por Europa, hacía un viaje a India cada cuarenta días, por lo que no paraba mucho en Igorre. Aparte de que no era de los que les gusta pasearse preguntando a la gente y menos, organizar reuniones con más personas de las imprescindibles, que para mí eran, en aquel entonces, las del equipo directivo. Tampoco era de los que se reunían con «los del taller»; para eso ya estaban el responsable de producción, el director de fábrica y toda la estructura que había montado en los últimos años.

—Yo creo que unas diez horas semanales —le contesté, intentado parecer convencido y dar la sensación de que dominaba la conversación, aunque lo estaba inventando y simultáneamente intuyendo que no había colado.

Me respondió:

—O sea, que si tu trabajas tanto, ¿cómo es posible que a lo más importante de tu empresa le dediques unas exiguas 10 horas? ¿No te parece raro?

Casi me atraganto. Qué cabrón. Con qué facilidad y sonrisa de amabilidad entrañable ponía el dedo en la llaga. Me quedé un poco desconcertado y sonreí poniendo casi seguro cara de idiota.

—Pues... ya ves... a veces se dan cosas así...

Me di cuenta entonces de que Koldo no era de esas personas que te dicen lo que más o menos quieres oír y te agrada, sino que era como esos médicos que cuando tiene que curar untan abundantemente la herida de alcohol y raspan bien hasta que te quitan el pus. Duele, pero es efectivo y aunque al principio te molesta y enfada, si eres honrado, te das cuenta de que es eso lo que necesitas y que una vez pasado el primer dolor, te sientes mejor. Quizás porque en tu fuero interno sabes que tiene que ser así.

Me preguntó sobre otros aspectos de las personas cercanas que trabajaban conmigo. Del equipo directivo y de los «operarios», como nosotros los denominábamos. Yo seguía pensando en las primeras preguntas y en la sensación de que había hecho el ridículo.

Lo curioso del asunto es que no me preguntó ni qué hacíamos exactamente ni por el proceso. Le importaba poco. Ni siquiera se interesó por visitar la planta. Me sorprendió, la verdad. Probablemente habíamos hecho un zafarrancho de limpieza como cada vez que venía una visita.

Koldo fue claro al expresar su conclusión:

—Mira, Miguel, lo que te pasa es común, como te he dicho antes. Estás haciendo lo que has aprendido, tu sistema de gestión es igual al que podía utilizar tu abuelo. Eres un poco arcaico, viejo en tus planteamientos.

Sorpresa tremenda, yo me creía muy joven con 43 años y tenía delante a una persona mayor que yo llamándome viejo.

—Si quieres, puedo ayudarte a cambiar, pero para eso hay un trayecto largo y costoso.

—¿A qué te refieres con costoso? —le pregunté.

Me dijo:

—A que para cambiar algo de una manera radical, hay que tener primero una gran determinación y seguridad de que lo quieres cambiar. En segundo lugar, hay que estar dispuesto a ser consecuente con lo que te propones y, en este caso, a ser transparente con toda la organización. En tercer lugar, se produce una pérdida de poder por parte de muchas personas que hacen difícil el cambio.

Creo recordar que terminamos esa primera reunión sin profundizar mucho más sobre el tema. Nos despedimos, y me comentó que si estaba dispuesto a un cambio radical, que lo comentara con los socios, —que eran mi hermano y los empresarios catalanes—, y que le contestara.

Con quien primero hablé fue con mi hermano. Además de socio, trabajamos juntos desde casi el principio y tenemos una relación muy estrecha y una complementariedad que respetamos y que ha funcionado siempre. Él estaba de acuerdo en que se necesitaba un cambio. También conocía la trayectoria de Koldo desde hacía tiempo y, por todo, me dijo que adelante.

Recuerdo que estuve pensando durante un par de días en lo que Koldo me había dicho. No me gusta dar muchas vueltas a los temas y cuando lo veo claro, tomo la decisión rápidamente. De la misma forma que tras tomar la decisión de comprar algo, entra la prisa por tenerlo en las manos o verlo realizado, una vez decidido que íbamos a cambiar, y sabiendo o, más bien, intuyendo que los socios catalanes no se opondrían a la decisión, dado que delegaban en nosotros el funcionamiento de la sociedad y estaban en retirada desde hacía unos años, tomé el teléfono y llamé a Koldo para decirle:

—Koldo, he pensado sobre lo que hablamos el otro día y me parece que merece la pena profundizar un poco más sobre ese cambio radical al que te referías.

Me contestó rápidamente:

—Perfecto, Miguel, quedamos un día y miramos el detalle, pero recuerda que lo importante es que tú y los demás socios estéis convencidos.

Le contesté:

—No te preocupes, mi hermano lo está y me ocuparé de que los demás también. ¿Cuándo podríamos quedar?

—El jueves que viene, si te parece bien. Sobre las tres y media en la fábrica.

—Sin problema, Koldo, nos vemos y tendré documentación preparada
—respondí, refiriéndome a unos cuantos datos que me había indicado debía conocer.

Durante la semana estuve nervioso. Sabía que habíamos tomado una decisión importante, que no tenía mucha vuelta atrás una vez avanzada la idea, y trataba de escudriñar cómo sería el futuro de Walter Pack con los cambios que se avecinaban. A veces, pensar en el futuro es dar vueltas a las diferentes posibilidades que creemos que existen y esto no provoca ningún sentimiento en especial si sabemos que simplemente es una prospección. Es como pensar en un viaje futuro con la familia, pero sin definir mucho ni cuándo ni a dónde; solo son barruntos de lo que podría ser un viaje especial y cualquier cosa distrae de este pensamiento con facilidad. En cambio, después de tomar alguna decisión, sabiendo cuándo y a dónde será el viaje,

comienza esa pequeña ansiedad en espera del día de la partida. Además, la curiosidad sobre cómo será el lugar y cómo organizarlo una vez allí acapara unas cuantas horas de dedicación al día; así es al menos en mi caso, no sé si se debe a que me gusta intentar ver el futuro o a que, una vez tomada la decisión, me gusta imaginarme cómo será el viaje, el lugar y planificar lo que haremos. Aunque Koldo no me había concretado todos los detalles del cambio, sí me había dejado ver unos trazos que me hacían intuir cómo podría ser el cuadro, pero la verdad es que, después del tiempo transcurrido, sigo pensando en lo poco capaces que somos de predecir o intuir el futuro, ni aun cuando alguien que te va a guiar por ese camino te dé todas las pistas. Se ve que los humanos, o al menos algunos, no tenemos mucha capacidad de adivinación.

Avanzaba la semana y mientras preparaba a Koldo la información que me había pedido —muy sencilla: unos números básicos sobre cómo iba Walter Pack y un mapa salarial de todas las personas, todo lo cual teníamos bien ordenado—, iba teniendo mis momentos de curiosidad pensando qué diría sobre la situación económica de la empresa y su evolución. Estábamos a finales de 2006, después de catorce años de actividad en la que habíamos tenido momentos complicados desde que comenzamos, en 1992, un año en el que acababan los juegos de Barcelona y se daba por concluida la crisis anterior, no comparable a esta última, evidentemente. Era quizás una crisis distinta, se cebó con muchas empresas pequeñas, aunque para nosotros no tuvo mucha virulencia, ya que éramos muy nuevos y, por tanto, teníamos poco que perder y pocas deudas. Sí nos costó arrancar y el primer y el segundo año perdimos bastante dinero. En los consejos que celebrábamos cuando venían los socios catalanes, recuerdo que me sentía un poco incómodo y afligido ante la situación de nuestra reciente miniempresa. Era un joven de 27 años, no tenía experiencia para ver más allá de lo que pasaba y muy poco interiorizado que construir cuesta y a veces se necesita visión y siempre paciencia.

Recuerdo que en alguno de esos viajes que hacían los socios catalanes para ver cómo íbamos, el padre de mi socio y amigo Vicens, que también se llamaba Vicens y hacía de mentor, además del otro socio mayor que nosotros, Ramón, me comentaba:

—Miguel, estate tranquilo, ¿cuántos clientes tenemos ahora? —decía, con una voz que transmitía tranquilidad, propia de un hombre bueno, que además era empresario de éxito.

—Vicens, este año tenemos cuatro clientes activos —y le miraba para ver su expresión.

—Bien, muy bien —contestaba él.

Yo no entendía nada. Cuatro me parecía una cantidad vergonzosa. Perdíamos dinero y él se fijaba en algo que yo no alcanzaba a ver. Él veía futuro, yo veía presente.

Me decía:

—Mira, Miguel, a lo largo de muchos años, yo estuve varias veces a punto de cerrar mi empresa. Una de ellas fui incluso al notario, decidido a cerrar, pero al final no lo hice. Gracias a Dios que no lo hice. Después de muchos altibajos, aquí estamos con tres empresas y bastante rentables. Se necesitan tiempo y paciencia, y si vamos consiguiendo clientes, esto funciona.

Cuánto agradecía estas palabras de Vicens padre. Qué tranquilidad tener a una persona de esa categoría como asesor, mentor y amigo.

En una de esas reuniones, en la que quizás teníamos que contar que habíamos perdido dinero, pero habíamos incorporado algún cliente más, Vicens padre comentó:

—Hoy juega el Barça en San Mamés y para celebrarlo, mientras que vosotros os quedáis ultimando algún detalle, yo me voy a comprar unas entradas y nos vemos luego.

Me pareció un plan estupendo y asentí con una sonrisa, además de fantasmear un poco sobre lo mal que lo tendría el Barça en «la Catedral».

—Nosotros —le decía—, los leones en «la Catedral», somos invencibles. —Eran otros tiempos para el Barça, no eran los de estos años en los que arrasan por donde juegan.

Recuerdo que fuimos todos, incluida la madre de Vicens, y al entrar en «la Catedral» me tomaron el pelo, comparándolo con el Nou Camp; me decían que en vez de catedral, parecía una parroquia. No me ofendí, porque los de Bilbao somos así, generosos con los de fuera.

El caso es que ganamos, creo recordar que 3 a 2, y grité como un energúmeno. Nunca me habían visto así y verdaderamente tenía ganas de enseñarles que, aunque los números no salían, en lo deportivo les habíamos superado.

Bueno, volviendo a lo que estábamos, esos años duros hasta el 1995 dieron paso a otros en los que, una vez incorporado mi hermano Gabriel, las cosas empezaron a funcionar y nos pusimos enseguida en beneficios. Un pedido milagroso de Braun fue el punto de inflexión.

A partir de entonces crecimos. La crisis estaba ya pasada y poco a poco nos íbamos consolidando. Ganábamos dinero, invertíamos en más máquinas y pabellones, y seguían llegando clientes. Desde el 1995 al 2005 crecimos a un ritmo muy sano y mejoró el *cash-flow*.

Hasta esos años nunca nos habíamos planteado fabricar en el exterior, aunque sí vendíamos por Europa. Tener un par de clientes en Francia nos convertía en una empresa exportadora, aunque de una manera muy tímida, en un porcentaje pequeño de nuestra facturación.

Fue en el 2006 cuando surgió la oportunidad real de irnos fuera. En ese año, exportábamos una cantidad mayor y viajábamos con más frecuencia. Habíamos traído desde EEUU la idea de hacer IMD (Injection Moulding Decoration, o In Mould Decoration) y estábamos siendo un referente en esta tecnología, gracias en parte a que solo había una gran empresa dedicada a esto en Europa; era alemana.

Ofertábamos entonces muchos proyectos, cuando un día me llamó un proveedor francés y me comentó:

—Miguel, hay un indio que creo que deberías conocer.

—¿Un indio? ¿Y por qué crees que me interesaría? —le dije.

—Está tratando de hacer en India lo que vosotros hacéis por aquí con eso del IMD —me contestó.

Me pareció interesante, así que acudí a una cita con ambos en Lyon.

Era la primera vez que me reunía con un indio. Me pareció muy simpático y durante la comida le iba preguntando cosas sobre su país, de cómo veía el sector de la automoción, sobre el IMD, etc.

En un momento de la conversación, le pregunté si estaba contento donde estaba. Estaba tirando un anzuelo a ver qué pasaba. Noté que

no estaba contento y le pregunté si nos podría hacer un estudio del mercado de India en la tecnología de la IMD.

Me contestó que sí, así que le dije que le haría una propuesta por correo electrónico para ver cómo podíamos colaborar. Lo que yo le propuse era contratarle por un año para hacer un estudio de mercado sobre el sector y luego, en función de lo que saliera, ya hablaríamos.

Me respondió al correo en el mismo día, aceptó, y al cabo de un mes trabajando, me llamó y me dijo que fuera a India, que el estudio estaba listo. Como tenía que hacer un viaje a China, me dije que, ya que iba para allí, pararía en India y luego continuaría el viaje. ¡Qué ignorante se es cuando no se viaja mucho! Se lo dije como si fuera a ir a Burgos y de paso paraba en Vitoria. Era noviembre de 2005. India me pareció como a todo el mundo que va por primera vez, impresionante. Estás con la boca abierta y la máquina de fotos durante los tres primeros días. Visitamos a varios clientes y me pareció que podía tener interés. En el viaje a China, iba dando vueltas a lo que había visto. Le pedí a Roy, que así se llama nuestra persona en India, que mirara un poco más y que, por si acaso, fuera viendo pabellones para alquilar.

Pasadas las navidades del 2005, Roy me dijo que ya había mirado varias cosas y que fuera de nuevo. Reconozco que me pareció que ese hombre iba con prisa y no es que me molestara, pero tampoco entendía bien el porqué. En mi segundo viaje, estuvimos visitando más clientes y hablando más profundamente con ellos de la posibilidad de fabricar esos productos en India. Todo el mundo estaba interesado y en algún caso me ofrecieron hacer una *joint venture*. Me pareció que los indios eran un poco acelerados, pero al ver el interés que mostraban y que Roy me insistía que era el momento de arriesgar, reconozco que me dejé llevar y nos fuimos a ver pabellones de alquiler. Miramos muchos, pero ninguno cumplía los mínimos requerimientos de limpieza e imagen que necesitábamos para comenzar una actividad productiva de insertos decorativos para el sector del automóvil. La tecnología allí era nueva, pero ellos esperan que la calidad de lo que viene de Europa sea muy superior y que si un europeo se implanta allí, su imagen sea la de producto de calidad y diferenciado del local. El caso es que, después de varios días buscando pabellones de alquiler, vimos que no era posible.

Pasamos al plan B, buscar un terreno y edificar. Era más arriesgado, pero no veía otra alternativa. Localizamos unos terrenos en un polígono perteneciente al estado de Maharashtra y nos pareció bonito y con posibilidades. Valoramos alguna otra opción y tomamos varios datos sobre las distintas alternativas.

Recuerdo que aunque tenía dudas sobre si debíamos o no arriesgar en India, en el avión de vuelta, comentándolo con Gabriel, vimos que el riesgo tampoco era tan alto. Comprar un terreno y edificar es un poco lío, pero si sale mal, con el crecimiento que parecía que tenía India, nunca lo venderíamos por menos de lo que pagábamos al comprarlo. Por otro lado, la maquinaria, si era un desastre la aventura, podíamos traérmola a Europa y, como mucho, perdíamos los gastos. Merecía la pena correr el riesgo. Gabriel estaba de acuerdo y se fiaba, así que volví de India esa segunda vez con la determinación de invertir y contratar a Roy ya no solo para el estudio que estaba acabado, sino para que comenzara la implantación.

Los siguientes meses fueron un ir y venir continuo, vigilando la construcción de la nave en Pune y haciendo prospección de clientes. Antes de tener finalizada la edificación, que se demoró en más de una ocasión por culpa de los monzones, ya habíamos visitado a muchos posibles clientes que continuamente preguntaban que para cuándo estaría la fábrica. Me daba la sensación de que habíamos acertado. Si preguntaban, era porque había interés y si había interés, la oportunidad era segura. Todo esto lo pensaba antes de conocer bien el mercado de allí, porque en India el interés aparece bruscamente y desaparece tan pronto se inicia la planeación del proyecto. No es como en Europa, que cuesta más conseguir que un cliente manifieste entusiasmo con algo, pero una vez despertado el interés, es cuestión de más o menos tiempo que el proyecto salga, salvo excepciones.

En India un día te llaman entusiasmados y te fuerzan a acelerar todo, están eléctricos con la idea, y lo siguiente es que te mueres esperando recibir un correo confirmando todo. Su interés aparece y desaparece como un río de montaña, que tan pronto tiene tramos muy visibles y bonitos como desaparece y no lo ves.

El caso es que, una vez que estas allí implantado, se trata de ser persistente, y en cuanto tuvimos el primer proyecto, para TATA, todo empezó a rodar de manera más sencilla.

Mientras esto ocurría, llegó el verano de 2006, cuando arranca esta historia. Estábamos consolidados, en teoría internacionalizados, y nada apuntaba a que tuviéramos problemas.

Ese verano, como decía, fue fundamental en la historia de esta aventura empresarial que es Walter Pack. No sé dónde estaríamos ahora sin haber emprendido aquella decisión, pero seguro que en un momento peor y con más problemas o quizás no hubiéramos superado la crisis.

Una vez tomada la decisión. Segunda reunión importante

El jueves estaba como un clavo esperando la llegada de Koldo. Tenía cierta intriga por ver cuáles iban a ser los detalles del cambio. Era una espera tensa, porque había llegado el momento de ver lo que implicaba la decisión que habíamos tomado y porque la incertidumbre hacía que me rondaran en la cabeza preguntas como si será reversible, si había sido precipitado decir que sí tan rápido, si tendría vuelta de hoja.

Estaba nervioso esperando que Koldo apareciera y comenzáramos a diseñar qué hacer con la empresa, cómo teníamos que cambiar el rumbo.

Koldo apareció puntual. Como siempre sonriente y muy amable. Me preguntó por la familia y las cosas propias del día a día. Después de un rato de conversación, entramos en materia.

Le expliqué la evolución, los resultados, lo de India y un poco la estrategia de Walter Pack. Recuerdo que él me preguntaba mucho por las personas, cuántas se dedicaban a la venta, cuántas en esta otra área, etc. Yo seguía explicándole que teníamos buenas relaciones con la gente y que entendía que tratábamos bien a todos.

Me pidió el mapa salarial. La verdad es que esta información ya la tenía preparada con bastante anticipación, ya que sabía de antemano que era una de las cosas que Koldo siempre miraba con detenimiento. Se lo entregué y me preguntó varias cosas, para terminar diciéndome

que en la parte de los de arriba no lo veía mal, pero que había muchas personas de ETT (empresas de trabajo temporal), que los salarios base de algunas personas eran muy bajos e incluso trabajaba algún becario.

Entramos en materia y me explicó que él entendía que nosotros no podíamos ganar dinero a base de tener a gente mal pagada. Sé que eso es discutible e intenté rebatirlo.

—Koldo —le comenté—, nosotros pagamos por encima del convenio a todo el mundo.

—Ya, Miguel, pero tú, honestamente, ¿crees que una persona con ese salario puede vivir? —me contestó

La verdad es que estuve pensando un momento para terminar diciéndole que no. Le aclaré que nosotros lo que ganábamos lo invertíamos, por tanto, que no nos llevábamos el dinero, y que no veía cómo pagar más y ganar lo suficiente para garantizar el futuro.

—Sí —me decía él—. Sé que no os lo estáis llevando, pero una cosa no quita la otra, ¿no?

—Hombre, visto así, tienes razón —le respondía. Y me quedaba mirándole pensando: «¿Y qué hacemos si no llega para pagar bien a todo el mundo?».

Parece que adivinó mis pensamientos, porque me dijo:

—Bueno, no te preocupes, luego miramos este tema, pero tiene fácil solución.

Me preguntó seguidamente un poco más por cómo nos organizábamos en lo comercial y lo administrativo. Así estuvimos otro rato charlando sobre varios temas referentes a Walter Pack.

Después de un rato, me comentó:

—Mira, Miguel, entiendo que tenemos que actuar de una manera y, como sabes, para que cambiemos el rumbo de Walter Pack hay una serie de condiciones.

—Vale, Koldo, ¿cuáles son? —asentí.

—En primer lugar, para que algo como lo que pretendemos hacer funcione, necesitamos que las personas estén de acuerdo. Si no, es imposible.

—Vale. ¿Y cómo lo hacemos? —le pregunté.

—Tendríamos que reunir una asamblea para exponer lo que proponemos y que se vote. Si sale una amplia mayoría, como la propiedad está de acuerdo, o al menos la mayoría de la propiedad, tendríamos el terreno despejado.

—De acuerdo también. ¿Y eso cómo?

—Mediante una reunión en la que esté todo el mundo, o sea, una asamblea. Explicamos lo que vamos a hacer y que voten.

—Bien, perfecto, pero ¿qué vamos a cambiar?

—Mira, básicamente, casi todo, pero empecemos por cuatro cosas elementales. En primer lugar, nosotros hablamos de transparencia. Transparencia quiere decir que los datos de la empresa los tiene que conocer todo el mundo.

—Koldo, eso más o menos la gente lo conoce. Al final, ya sabes, la gente sabe de todo.

—Ya, Miguel —me dijo—, pero así no es suficiente. La gente sabe cosas, pero lo normal es que lo sepan de oídas y que algunos que tengan más datos sepan algo de la cuenta de resultados, pero si queremos que la gente confíe, ¿no crees que es necesario que sepan de primera mano cómo va la empresa? Es como un partido de baloncesto. Imaginate que están jugando y no saben cómo va el marcador. ¿Crees que es posible motivar y ganar si la gente no sabe si va ganando o perdiendo o cuánto tiempo le queda y qué le falta para remontar?

—Bueno, la verdad es que visto así...

—Pues créeme de verdad que si no hay transparencia, no hay confianza. Sin confianza las personas no trabajan bien. Y tú confía en que esto es básico.

—Vale, Koldo, pero transparente, ¿transparente hasta cuánto? —le pregunté, con cara de agobio por lo que podría suponer que todo el mundo supiera todo lo que ocurría en Walter Pack. Me producía cierto vértigo, y no es que fuéramos muy oscuros en cuanto a la transparencia, pero, hombre, una cosa es no ocultar y estar, vamos a decirlo, legalmente en regla, y otra muy distinta es la transparencia.

—Lo que la gente tiene que saber es cómo va la empresa. Eso lo entiendes, ¿no?

—Sí, parece claro, pero...

—No te preocupes, si hay algo que tú no quieres que se sepa, no porque sea malo, sino porque no todo es público, lo sacamos de la cuenta de resultados que es el resultado para reparto.

—¿A qué te refieres, Koldo? —le pregunté con sorpresa.

—Te explico, quizás mejor empiezo por el segundo punto. Como sabes, ya te he hablado de la cosecha y que tú pones un huerto, pero el fruto es de todas las personas que lo trabajan, al menos, en una parte.

—Me parece correcto, y siempre me he preguntado cómo tener un sistema para incentivar a la gente, aunque nunca he sido capaz —le comenté.

—Bueno, pues el mejor sistema es siempre el que es equitativo y basado en la transparencia. Que todo el mundo sepa lo que gana y lo que puede ganar si las cosas van bien. ¿Tú pagas bonus?

—Alguna vez sí lo hacemos.

—¿Y quién se lo lleva? —me preguntó.

—Hombre, pues entre el equipo directivo y alguna vez repartimos algo... —La verdad es que lo dije con tan poca convicción que no me creyó seguro. Probablemente, quería decir lo que me hubiera gustado que hubiera sido, pero dije lo que dije.

—Ya, entre el equipo directivo. ¿Y eso qué te parece?

—Bueno, ya sabes, es que si no, no se sabe... Es difícil, ¿no?

Koldo me sonrió. Sabía que lo que me pasaba era algo bastante común en empresas de nuestro tamaño y, por supuesto, en las más grandes. Al final, se reparten un bonus según unos criterios bastante imprecisos y cuando menos, no con un criterio claro para todo el mundo. Amén de cobrar solo unos pocos.

—Bueno, Koldo, ya te veo. Pero ¿cómo podemos repartir a todos, sin saber además lo que rinde cada uno?

—Pues no es fácil, pero tampoco difícil. Al final, si tenemos transparencia y las personas saben cuál ha sido la cosecha, ¿no crees que al menos parte de esa cosecha se podría repartir entre todos los que han trabajado para conseguirla?

—Parece razonable, pero ¿a todos igual?, ¿sin distinguir el que más ha hecho y el que menos. Y además, ¿cuánto de la cosecha?

—Hombre, yo tenía pensado que un 30% del resultado.

—Joder, un 30% me parece mucho.

—No lo mires así, ten en cuenta que el otro 70% se queda para los dueños. ¿Tú qué prefieres: el 70% de 200 o el 100% de 100?

—Hombre, lógicamente, el 70% de 200, pero, claro, si al final son 200.

—Tranquilo, tú confía y verás que al final son 200.

—Bueno, vale, un 30%. Aunque me parece mucho, entiendo que merece la pena. Pero, Koldo, nosotros que venimos de una historia con beneficios, ¿no te parece que eso se lo encuentran hecho? Es como si llegaran a la huerta con parte de la cosecha ya plantada.

Vi, por primera vez, que Koldo se quedaba callado y pensativo. Me quedé mirando y esperando a ver qué decía. Tenía la sensación de que, en ese largo rato de conversación, había hecho al menos una pregunta con cierto sentido, que requería algún momento de reflexión. Durante la hora anterior, a toda pregunta que yo hacía, Koldo tenía una respuesta inmediata, como si fuera adivinando lo que iba a preguntar y simplemente dejara afluir la respuesta con naturalidad. Algunas veces, yo intentaba discutirle o, al menos, poner en cuestión algún matiz, pero lo curioso era que, en todas esas minicontiendas, él salía ganador, pero yo no me quedaba con la sensación de perdedor. Era como si estuviera reflexionando en alto y lo que él me planteaba se iba incorporando a mi pensamiento, con argumentos, bastantes de lógica, hay que decir. No obstante, cuando durante años se han hecho las cosas de una manera, cambiar a otra muy distinta cuesta mucho.

Pasado ese rato me dijo:

—Quizás sea razonable establecer una base de beneficios, entendiendo como tal la media de los cuatro últimos años, y que sobre esa base no

se cobre. Es decir, si la media es 50, solo se cobraría el 30% de lo que supere esos 50. Eso sí, manteniendo esos 50 como cantidad fija y siempre la misma. ¿Te parece razonable?

Esta vez me quedé pensando yo, unos instantes, y le contesté:

—Sí, me parece más razonable. Al fin y al cabo, los resultados se empezarán a ver construyendo sobre una base. Esa base ya estaba hecha, mal o bien, pero hecha. Pero, Koldo, no me has contestado a lo de si todos deben de cobrar lo mismo y si además tienen que ser todos, aunque no hayan arrimado el hombro como el resto.

—A ver cómo te lo explico, Miguel. El problema de establecer criterios de rendimiento es que es muy difícil ser justo. ¿Quién es el evaluador? ¿Cómo sabes que esa evaluación no está viciada? Cuando se crean sistemas de incentivos, muchas veces se crean más problemas que los que se trata de solucionar. Los criterios tienen que ser tan claros y objetivos que se hacen casi imposibles, siempre estaremos con las excepciones y con «a este que es muy bueno y buen trabajador, quizás le corresponda un poco más». Esto es peligroso porque obedece casi siempre a apreciaciones muy subjetivas, muy difíciles de demostrar. Todos tenemos tendencia, si evaluamos, a juzgar con etiquetas previas, y aunque intentemos hacerlo con objetividad, nunca se consigue. Podrías pensar que siempre es mejor eso que nada, pero lo que yo te comento es mejor. Mira, la idea es que el reparto sea para todos, pero no para todos igual. Será proporcional a su salario bruto.

—¿Y cómo se entiende eso? —le pregunté.

—Si los niveles salariales están bien hechos y basados en la responsabilidad, y si son claros y transparentes, se puede entender que a más responsabilidad, un mayor reparto.

—Quizás tengas razón, pero ¿qué pasa de los que siempre están en la postura de hacer lo menos posible? ¿Les premiamos igual? ¿No se enfadarán sus propios compañeros de saber que alguien que hace menos cobre lo mismo?

—Puede que sí, pero te aseguro que cuando se explican las cosas, se suele entender. Sin embargo, en un sistema como el que tienes ahora, en el que no hay nadie que cobre lo mismo, haga el mismo trabajo o

no, también se enfada la gente. Nadie sabe por qué ese compañero cobra un poco más. Quizás porque supo preguntar o insistir más, o quizás porque ese día que te preguntó tú te sentías generoso y, sin embargo, con otro con más méritos, el día en cuestión estabas enfadado. ¿No te das cuenta de que, con el sistema que tenías, al final todo el mundo sospecha que ese cobra más porque es amigo del jefe o porque le hace la pelota o etc.? Y muchas veces tienen razón. Igual tú has intentado hacerlo de la manera más justa, pero cayendo en ese buenismo, haces una injusticia.

—Hombre, visto así... Pero, claro, ¿no crees que también se enfadarán por lo que te he dicho antes? Es decir, porque uno trabaja mucho y otro poco y cobran lo mismo.

—A ver, Miguel, normalmente esas grandes diferencias no suelen ocurrir. Es verdad que hay gente que rinde más, que es más generoso y pone su alma, y hay otros que son menos aplicados o más egoístas, o pasan por problemas personales y rinden menos. Es difícil hacer ver a la gente que cuando uno es generoso, es así casi siempre. En su grupo de amigos probablemente será el generoso, el que si hay que ir al cine, se va, y no se opone aunque a él no le apetezca. Que si hay que ayudar, él es el primero. Si esto es así entre amigos, ¿cómo crees que será en un colectivo como el vuestro? Se trata de aceptar que tanto en la vida real como en una empresa, la distribución de cualquier virtud, defecto o característica obedece a una campana de Gauss, y si es así y esto obedece a una ley física que se aplica a casi todo, es difícil cambiarlo y hacer una campana solo con el lado derecho.

—Sí, Koldo, pero las personas miran sus bolsillos y queramos o no, siempre miramos a alguien que gana más. Seamos o no egoístas.

—Es verdad, Miguel, pero, cómo decirlo..., es quizás una manera de que las personas se convenzan de que, trabajando en equipo, siempre hay alguien que rinde más y alguien menos. En el caso del fútbol, muchas veces el trabajo más visto, el que tiene el aplauso de la gente, no es el más importante para el objetivo final. Es fundamental el trabajo de todo el equipo y no de las individualidades. Esto, que resulta obvio y se asume en el deporte en general, debería formar parte de todo colectivo. Sin embargo, en una empresa pretendemos que todos hagan lo mismo y rindan lo mismo, en todo momento y circunstancia, mientras que las personas son algo más que máquinas

que, si son buenas, se ajustan y rinden de continuo y uniformemente. Cada persona es distinta, con distintas capacidades, y estas no pueden o deben medirse solo en términos de igualdad. Es decir, que si este no produce el número de piezas que realiza este otro, significa que no rinde bien y o es un vago o no sirve. Nunca se tiene en cuenta que esa persona en ese puesto puede tener una menor capacidad, que tiene cero ilusiones o que atraviesa dificultades personales o que esa semana está muy preocupado porque su padre está enfermo.

Al final, Miguel, se trata de que quien lidere este proyecto sepa en todo momento valorar y sacar el máximo de las personas que están. Con sacar el máximo me refiero a sacar lo mejor, y lo mejor de las personas está en su cabeza y no en las manos. El que lidere todo eso tendrá que aprender a ver que el cesto que le toca hacer debe hacerlo con esos mimbres y que si pretende hacer un equipo, no puede pretender tener siempre a los mejores. Es imposible, pero tampoco sería bueno que todos fueran un Messi. Tiene que haber de todo, como reflejo de la propia vida, y la función fundamental de ese líder será la de enseñar a los demás que lideran a todos los niveles que liderar es motivar, servir, básicamente, y no, ver lo mucho que él hace y lo mal que lo hacen los demás.

En concreto en cuanto a lo que me preguntabas, no es que no te quiera contestar, sino que quiero que entiendas que las respuestas sobre cuestiones de personas a veces no son blancas o negras. Coordinar un equipo humano es de las cosas más complejas que existen, precisamente porque no hay dos personas iguales y las motivaciones de cada uno son distintas por completo. Además, es una tarea que, aun siendo apasionante, tiene momentos críticos en los que el desánimo por ver que algo no funciona te dejará muchos días abatido. La labor del líder siempre es levantarse y volver a mover ficha. Volver a intentarlo de nuevo al día siguiente, en definitiva, renovando ese compromiso para que el equipo funcione de la mejor manera posible.

—Koldo, pero no nos engañemos, siempre existe el caso de alguno que se escaquea, que es un jeta, ¿con ese qué hacemos?

—Miguel, no me has entendido. Ya sabemos que puede haber alguien en el extremo izquierdo de la campana de Gauss, ¿y qué? Si es descaradamente jeta y lo que hace se resume en robar a los demás, con

ese sin contemplaciones, pero hay que tener cuidado, y que de verdad sea un jeta. Ten en cuenta lo que te he dicho anteriormente. Quizás la mejor forma es que sus compañeros, y no unos pocos, le evalúen. Se le puede hacer un profesiograma, con el objetivo de ver qué es lo que falla. Con este método evalúas de manera más objetiva; siete u ocho compañeros suyos que están todo el día con él no se suelen equivocar. Si hay uno que le tiene manía, siempre queda diluido en la media de las ocho calificaciones. Si aplicas este método para evaluar a las personas, estate seguro de que será más transparente y más objetivo. ¿Cómo lo hacías tú antes?

—Pues, bueno, solía venir el director de fábrica o un encargado de turno y me comentaba que esta persona o la otra no funcionaba bien. Se le daba un toque a ver si reaccionaba. Y si el encargado me decía que había que echarlo... pues lo echaba.

—¿Y crees que eso era de verdad justo? ¿No crees que quizás muchas veces echabas a gente válida simplemente porque no caía bien a un encargado? ¿No te parece que en muchos sitios ocurre eso?

—Supongo que sí. Aunque normalmente intentaba averiguar lo que pasaba, siempre me fiaba de lo que me decía el jefe, a decir verdad, así que sé por qué me lo dices, ya que nunca tenía la tranquilidad de que estaba haciéndolo bien. Siempre me queda la duda de si soy justo o estoy ajustándole cuentas a alguien que no ha encajado en un grupo o a quien no se le han dado oportunidades.

Todo esto que hablaba con Koldo lo iba entendiendo, pero en mi fuero interno no dejaba de pensar que algo cojeaba. Supuse que era que ahora no lo entendía del todo, pero que quizás más adelante así sería, y le dije:

—Vale, Koldo, ¿y qué más condiciones tenemos?

—Miguel, si recuerdas, antes hemos dejado sin cerrar el tema de los salarios.

—Es cierto. Te voy a mostrar de nuevo el mapa salarial que tenemos, espera un momento.

Le mostré la hoja de cálculo y otra vez la estuvo mirando un rato, preguntando más cosas para aclarar aspectos como pluses, extras, transportes, etc. Al cabo de un rato, me preguntó:

—Y este grupo de aquí, ¿quiénes son?

—Koldo, esos son los de ETT —le dije.

—Ya, me lo temía. A mí las ETT no solo no me gustan, sino que me parecen un método un poco mercenario de contratar a personas.

—Ya, Koldo, pero es lo que hay, no veo cómo puedes regular la necesidad de personas en un mercado variable y cambiante. Además, nosotros pagamos lo mismo que si no fueran de ETT, por tanto, tampoco veo muchas diferencias.

—Hombre, Miguel, hay muchas diferencias. En primer lugar, las personas no tienen el mismo sueldo, ya que las ETT ganan de algún sitio y no suele ser poco. Tampoco tienen seguridad, por lo que nunca saben cuál será su futuro; a las personas les gusta tener cierta seguridad y cuando no la tienen, no adoptan un compromiso. Como te decía antes, el compromiso es fundamental para que algo funcione y en el caso de una organización, todavía más.

—Efectivamente, Koldo, pero si te baja el trabajo, ¿qué haces?

—Mira, si es una situación temporal, no pasa nada. Tampoco creo que tú te preocupes tanto cuando inviertes en una máquina y vienen temporadas en las que no la tienes a tope, lo que no es consecuente con lo que dices. Solo si consideras que las personas son lo más importante, te das cuenta de que prescindir de ellas en un momento de baja actividad es perder mucho más de lo que ganas.

Creo que me quedé con cara de no entender, porque me sonrió y a continuación me dijo:

—A ver, no quiero decir que si hay poco trabajo, la gente deba ser la misma que cuando hay mucho. Lo que ocurre es que las ETT normalmente se usan a modo de regulador para proveerse de un recurso, como si se tratase, por ejemplo, de la energía. Ahora necesito más y la pido, y cuando no la necesito, apago la máquina y el consumo disminuye. Como ves, las personas terminan siendo utilizadas como otro recurso cualquiera y creo que estarás de acuerdo en que no lo son, ¿no?

—Bueno, ya... Efectivamente, no son como otro recurso, pero ¿qué pasa entonces cuando baja la faena? —le pregunté con curiosidad.

—Vamos a ver: una cosa es que puntualmente baje la actividad y otra que se vea que disminuye de una manera drástica y continuada. Pero, para ser honestos, ¿cuántas veces te ha sucedido que el trabajo te ha bajado drástica y continuadamente en los últimos años?

—Bajar... alguna vez nos ha bajado, pero la verdad es que, por lo general, siempre o nos ha subido o la tendencia ha sido a más.

—Por tanto, y sin querer evadir el tema, si ese no es tu caso, por qué no hablamos del primero, es decir, de los casos en los que baja ligeramente o hay oscilaciones. En esas circunstancias, si tú consideras a las personas como lo más importante, por tanto, como lo más valioso, no es que sea malo, sino que es estúpido prescindir de gente. Lo que hay que hacer es aprovechar esos momentos de baja actividad para hacer lo que no se puede en momentos de alta actividad. Por ejemplo, me refiero a la formación, al reciclaje o a una cosa todavía más importante si cabe, que es la polivalencia.

—¿Polivalencia? ¿A qué te refieres con polivalencia?

—Me refiero a que en un sistema de trabajo en equipo es fundamental que las personas adquieran más habilidades de las que normalmente desempeñan, ya que suele ocurrir al cabo del tiempo que acaban encajonadas en un mismo trabajo u ocupación. De esta forma, su aportación al conjunto es menor que cuando se hacen algunas rotaciones y esas mismas personas tienen la oportunidad de actuar con más polivalencia. Además de que se cubren con más facilidad las bajas, que en muchas ocasiones crean grandes problemas si se hace con personas de dentro y no se ha fomentado el que la gente rote por varios puestos.

—Ya, ya te veo. Pero ¿esto llena momentos valle de trabajo?

—Miguel, otra vez miras este tema como un recurso. Entiendo tu actitud si fuera energía, pero las personas son, además de merecedoras de respeto y más necesitadas de atenciones y cariño, grandes potencias que se cargan mediante estímulos distintos a los convencionales. En este caso, todo lo que «inviertes», y te lo digo así, en las personas tiene un retorno y no lejano.

Veía que no podía con Koldo. No podía entenderlo, aunque iba intuyendo por dónde iba. La verdad es que siempre me agradó la idea

de que las personas de Walter Pack estuvieran formadas, pero, como a casi todos los empresarios, me costaba ver el retorno de esa inversión. Es más claro si lo que forma está tabulado o tiene título oficial y, sobre todo, si es «para los de arriba», los de las oficinas, los indirectos. Pero cuando se trata de formar a los de azul, a los del mono u obreros, la cosa se complica. ¿Es rentable enseñarle varias actividades a una persona si no sabes si desempeñará alguna vez ese puesto? ¿No parece mejor que aprenda solo lo que le indiquen los de las oficinas? Este tema de la formación es complejo. Siempre he dedicado tiempo a pensarlo, pero reconozco que, aunque hayamos hecho intentos y a veces avances, nunca he sentido que lo hiciéramos de manera eficiente ni siquiera eficaz.

—Koldo, antes has comentado lo de la confianza, ¿a qué te referías?

—Me refería en concreto a lo de mercenarios. Las personas necesitan cierta estabilidad para estar tranquilos y desempeñar su trabajo eficazmente, pero ¿qué apego puedes tener a la empresa u organización en la que estás trabajando hoy, pero en la que no sabes si mañana vas a estar? ¿Crees que alguien se puede fiar de una organización en la que hoy están y mañana no lo saben? ¿Crees que alguien aportaría algo más que sus manos a ese desempeño?

—Bueno, es complicado, la verdad, pero en nuestro caso, también lo utilizamos como proceso de selección y si una persona de ETT vale, la contratamos. Es un método como otro cualquiera de buscar personas que se adecuen a un puesto. Quizás incluso un sistema mejor, porque les estás probando en el puesto al que teóricamente estarían destinados.

—Ya, pero, mira, no te digo que no haya que dar un periodo de prueba, pero si dejamos las cosas claras desde un principio y se hace un seguimiento adecuado, el proceso de selección trabajando directamente con un periodo de prueba es suficiente. Las personas se sienten más motivadas con un contrato temporal de prueba, aun aceptando su inestabilidad, que en una ETT. Si además se realizan los profesiogramas correspondientes, esa selección será un acierto seguro. Ya te he explicado antes cómo funciona un profesiograma.

—Entiendo entonces que en tu nuevo sistema no existen las ETT ni cosa parecida.

—Efectivamente, has deducido bien, aunque era fácil después de lo que te he comentado.

—Vale, Koldo, y también, al principio de esta charla, me comentabas que los salarios te parecían bajos.

—Sí, Miguel, me parecen bajos algunos, sobre todo, los de la base, que suele ser lo habitual. En general, los que gestionáis empresas soléis preocuparos mucho de los salarios y de los horarios. Es correcto llevar un control de los primeros, pero además tienen que ser justos. Respecto a los segundos, te diré que dentro de un orden. Mucha gente solo se preocupa de cuándo entran y salen sus empleados, y están contentos si cumplen las horas. En muchos casos, no se preocupan de la eficiencia de esas horas de trabajo y te lo demuestro cuando quieras. Si se trata de los directos, se les puede y suele medir, pero eso no significa que se asegure la eficiencia. En el caso de los de oficinas o indirectos, eso es mucho más complicado porque una persona puede estar el día frente al ordenador haciendo cosas, pero añadiendo muy poco valor. Lo que de verdad importa es que la gente que tengas se apropie de su trabajo, de su empresa y de su proyecto, que los sientan como propios, y para eso es necesario, como mínimo, salario digno y confianza, además de otras cosas que te iré comentando.

—Entiendo, Koldo, pero, como te decía al principio, nosotros invertimos casi todo lo que ganamos y no nos compramos caprichos o repartimos grandes sumas a los accionistas. ¿Cómo, entonces, si los resultados son los que son, podemos subir los salarios? Además, nosotros pagamos por encima del convenio de químicas en todos los niveles.

—Si no lo dudo, pero insisto: ¿tú honestamente crees que una persona puede vivir con el salario bruto del nivel básico que vosotros pagáis?

La verdad es que necesité pensarlo aunque, en mi fuero interno y siendo honesto, sabía con claridad que no. Yo, con varios hijos, había observado lo que cuesta hacer la compra, pagar todos los gastos de una familia... y lo veía complicado.

—Honestamente, pues no —le contesté.

—Si es así, vamos a mirar un poco más la hoja de cálculo y a ver cómo lo podemos hacer.

Estuvo dando vueltas conmigo a los números de cada grupo, poniendo ejemplos de subida a un nivel y otro. Estuvimos así al menos quince o veinte minutos y quedó una hoja o mapa salarial que pintaba bien. Se tocaba el sueldo a los de abajo, básicamente. A las personas de las ETT se les hacía contrato y entraban con los mismos derechos y condiciones que los demás. A algunos intermedios se les aumentaba y, en el conjunto, establecíamos niveles. Dos para los directos y tres para los indirectos. En total cinco niveles salariales.

Como los números vistos en global a veces no son muy claros, miramos los porcentajes de subidas por cada nivel y los porcentajes de los que se quedaban igual.

Después de otro momento de ajetreo con la calculadora y la hoja de cálculo, sacamos lo que suponía de incremento salarial bruto total.

Casi me caigo de espaldas cuando vi el número: un 17,4% de subida. Es decir, que el coste de las personas se incrementaría en un 17,4%. Me quedé mirando el número e imaginando lo que supondría. Por un momento, pensé que nos habíamos equivocado o que al menos Koldo diría que algo habíamos hecho mal...

El caso es que me miró, sonrió y me preguntó:

—¿Qué te parece?

—Pues... evidentemente, mal. ¿Cómo vamos a incrementar un 17% los salarios de una sola vez? No creo que ningún sindicato consiguiera una cuarta parte de esto, incluso en los más crudos momentos de lucha sindical en el País Vasco. Koldo —le interpele—, ¿te das cuenta de que, una vez subido, es para siempre?

—Claro, hombre, pero no te preocupes. Aquí lo fundamental es que las personas estén pagadas justamente, ¿no te parece?

—Sí, coño, pero quizás... no sé... poco a poco. Así de golpe me parece peligroso. Y, como te decía, si luego nos arrepentimos, ya es tarde.

—¿Y por qué te vas a arrepentir? ¿No estás convencido de que lo que hacemos es más justo? A ver, Miguel, entiendo que te parezca desorbitado, pero créeme que en cuanto empecemos con el nuevo estilo de relaciones, verás como ese mayor coste es compensado por un aumento espectacular en la productividad. Te aseguro que la

productividad en el primer año de funcionamiento subirá por encima de ese 17,4 %.

No es que dudara de Koldo, es que ya dudaba de todo. Me preguntaba si me estaba metiendo en un berenjenal del que no sabría salir. He de reconocer que el estómago me daba vueltas, como esa sensación de vértigo que tienes cuando presientes que estás tomando una decisión muy peligrosa y con poca información. Me debió de ver la expresión, porque de inmediato me comentó.

—Tengo experiencia en lo que te digo, Miguel. Siempre me ha salido bien. Fíate y veras como sale bien.

He de reconocer que más que escuchar la frase y lo que significaba, le miré a los ojos. Me pareció que además de estar convencido, era de esas personas de las que, no sabes muy bien por qué, te fías plenamente, y que la experiencia que tenía le avalaba como para decir la machada que había dicho. Pero, por otro lado, creo que estaba pensando en las consecuencias de una equivocación. No sé cuánto tiempo pasó, me pareció largo, aunque quizás fueran solo unos segundos. Tras ese rato, le dije:

—Vale, Koldo, espero que no te equivoques. Una equivocación en esto nos lleva al hoyo rápidamente.

—No te preocupes y confía. Te aseguro que, en menos de un año, la productividad subirá por encima de esa cifra.

—Bueno, Koldo, tres condiciones que son como tres cambios tremendos con respecto a lo que hemos estado haciendo, pero me comentabas que había cuatro condiciones. Espero que la cuarta sea más sencilla.

Esta vez sí que le vi pensar o medir las palabras de lo que tenía que decirme y me miró con su característica sonrisa, aunque con un tono más serio que en las anteriores ocasiones, y me dijo:

—Bueno, Miguel, como ves, el cambio que pretendemos realizar es difícil. Hay que darle la vuelta a la organización como a un calcetín. Esto hay que hacerlo de manera más bien radical. Los cambios importantes nunca se hacen poquito a poco. ¿Estás de acuerdo?

—Bien, sí. Es verdad, los cambios, cuanto antes se hagan y más rápidos, mejor.

—Pues si los cambios radicales estás de acuerdo en que hay que hacerlos rápidos y además de una manera visible, creo que entenderás la cuarta condición.

—Muy bien, a ver, ¿cuál es?

—La cuarta es que todo este cambio lo tenemos que hacer, pero sin ti.

Me quedé un poco perplejo. Me pareció que no había entendido y le pregunté:

—¿Como que sin mí?

—Bueno, pues el caso es que, como te comentaba, un cambio radical requiere de un referente nuevo. Es como cuando en un equipo de fútbol quieres dar un cambio radical, ¿a quién cambias el primero?

La respuesta era fácil y evidente, aunque no me apeteciera decirlo.

—Entiendo que al entrenador.

—Efectivamente. ¿Y por qué crees que es así?

—No lo sé —contesté, pensando más en lo que me había dicho que en la respuesta que estaba dando.

—Pues, en resumen, porque el entrenador hasta ese momento es el referente. Todos mirarán al entrenador cada vez que se quiera cambiar algo.

—Ya, pero ¿por qué no puede el entrenador antiguo ser el promotor del nuevo cambio?

—Pues porque todo el mundo te asocia con lo de siempre, lo cual es lógico, y cada vez que queramos hacer algo distinto, no sabrán si es un tema pasajero, una prueba de Miguel para hacer algo. Si ponemos a un entrenador nuevo, todo el mundo visualizará que algo gordo ha cambiado. Solo entonces podremos empezar a darle la vuelta a la organización.

—Joé, Koldo, esto no me lo esperaba. ¿Por qué yo no puedo? —Estaba ofuscado con la última propuesta de Koldo. No me gustaba. No me parecía lógica ni razonable. En definitiva, la empresa era como mi hijo. La había empezado con 27 años y tenía 43. No veía por qué yo no podía ser capaz.

—Miguel, es difícilísimo por lo que te he explicado, no se trata de cambiar alguna cosilla para arreglar algo, se trata de cambiar todo un estilo de años. Tu estilo es un estilo un poco arcaico y patriarcal. No te culpo, es lo que has mamado y, añadido a que empezaste tú la empresa y a que, con tu hermano, eres el promotor y dueño, todo esto dificulta mucho cambiar el estilo si sigue el mismo referente, por más que sea con otra forma de hacer las cosas.

No sabía cómo intentar convencerle. Walter Pack era mi ilusión. Trabajaba muchas horas a la semana y me pasaba casi todo el tiempo pensando en qué hacer con Walter Pack. He de reconocer que le dedicaba muchas horas, quizás robadas al descanso y a mi familia, y muchos sacrificios, y no estaba dispuesto a perderlo de repente.

Recuerdo que mientras me lo explicaba de distintas maneras, yo seguía pensando en qué haría si dejaba de estar en Walter Pack. Es verdad que también en parte estaba cansado y que si me retiraba, veía el descanso como un cierto premio. Pero inmediatamente venían a mi cabeza los fantasmas que siempre aparecen y que no son más que el orgullo de rebelarte ante una medida que no entiendes o consideras injusta.

Como para ganar tiempo, dije:

—Koldo, quizás esto deba pensarlo algo más.

—Por supuesto, Miguel. Lo entiendo. Piénsalo el tiempo que quieras y volvemos a quedar. Yo nunca doy o propongo un cambio si el que hace cabeza, es decir, el dueño, los dueños en vuestro caso, no están convencidos. Como sabrás por lo que hemos hablado, necesitamos que el cambio empiece de arriba abajo y el primero que tiene que cambiar eres tú. Creo que deberías darle unas vueltas tranquilamente y después me llamas cuando quieras, ¿te parece?

No sabía si me parecía o no. La verdad es que estaba descolocado. Me parecía que no había terminado la faena. Soy una persona colérica y, como tal, emotivo, activo y primario. Todos esos sentimientos se me agolpaban en ese momento. Como primario, me apetecía responder rápido, pero las emociones me impedían hacerlo. No hubiera estado bien y seguro que Koldo me hubiera dicho que lo pensara largo y tendido. Por último, dije:

—Perfecto, Koldo. La verdad es que ha sido un placer hablar contigo. Lo pienso y te digo algo.

Se levantó, nos estrechamos las manos y salió de la sala de juntas rumbo a las escaleras que dan a la calle. Me quedé allí un momento sin saber qué hacer. Eran ya las 7:30 de la tarde y estaba cansado. No me apetecía marcharme sin madurar un poco más lo que habíamos charlado amigablemente, pero, por otro lado, quería contarle a mi mujer la conversación. Ella estaba al tanto de la reunión y sabía que al llegar a casa me preguntaría. Quería pensar bien cómo contárselo; la última propuesta de Koldo me parecía un poco fuerte como para decírsela sin más a Iciar. Quizás debía de empezar por los tres primeros puntos, pensaba, y dejar para otro día lo de que no contaba conmigo. Reflexioné un momento en mi despacho y decidí marcharme. Tengo un buen rato en coche hasta llegar a casa y me daría tiempo para madurar el tema. Quería comentarlo con Gabriel también y con él tendría que acordar todos los puntos. En ese momento no me pareció complicado convencerle, aunque, lógicamente, primero debía estar yo convencido.

Llegué a casa cansado, pero con ganas de hablar. ¿Cómo podía explicar lo que había sucedido?, ¿cómo empezar? Le di un beso, como siempre, a mi mujer, que me preguntó inmediatamente que qué tal. Ella sabía que había tenido la entrevista con Koldo y como le había ido contando cosas sobre los libros y el nuevo estilo de relaciones que propugnaba, tenía bastante interés.

—Ha ido bien, hemos estado un buen rato hablando.

—Ya, pero ¿qué tal? —me preguntó, con ganas de que entrara en materia.

Comencé a contarle los detalles de la conversación. Le fui explicando lo de mi estilo, un poco patriarcal y arcaico, y vi que sonreía. Quizás ese estilo era el que ella veía cuando yo llegaba a casa y aun no siendo yo consciente de cómo era, ella lo sabía perfectamente. Esa capacidad que tienen las mujeres de conocerte mejor que tú mismo salía a relucir. Cuando pasé a lo de los salarios, niveles, etc., lo comprendió a la primera. Era perfectamente consciente de que estaba empleando con ella los mismos argumentos que Koldo había utilizado para ilustrarme sobre su estilo, pero no me importaba. En el fondo Koldo

me había convencido y, más que en pedir a Iciar su opinión, estaba hablando tratando de justificar lo que creía que debía hacer, y tenía prisa por llegar a contarle la última de las condiciones. Quería ver la cara que ponía o lo que me sugería. Viniendo en el coche había especulado sobre qué me diría ella de este punto mucho más que de los otros, en los que estaba convencido que me daría la razón o los entendería, pero con este tenía muchas dudas.

Después de un rato de charla, interrumpida en varias ocasiones por preguntas de mi hija pequeña, bien a su madre o a mí, le comenté:

—Bueno, cariño, al final me puso una última condición.

—Ah, ¿sí?, ¿y cuál es esa última condición?

Me paré un momento, para regodearme en lo que le iba a decir en ese momento, y continué:

—Pues la última condición es que tengo que dejar el trabajo —lo dije con sorna, esperando ver una rápida reacción en su cara.

—¿Cómo? ¿A qué te refieres? —me preguntó con sorpresa.

—Pues me refiero a que para llevar a cabo los cambios que él propugna, al parecer no los puede realizar si estoy yo al mando.

—¿Y por qué no? —volvió a preguntarme sorprendida.

Estuve dándole los mismos argumentos que Koldo me había transmitido. Quería ver la cara que ponía, cuál era su reacción y si era contraria, seguro que me servía para razonarlo aún más.

—Según él, cariño, yo no podría hacer el cambio y más bien estorbaría.

Se quedó un poco pensativa y quizás sopesando qué suponía para los dos esa decisión. Creo que seguía dudando cuando me preguntó:

—Entiendo que eso supondrá que trabajarás menos, ¿no?

La pregunta me sorprendió un poco descolocado y recuerdo que le dije:

—Entiendo que sí, cariño. —No lo dije muy convencido, porque en el fondo ni la pregunta ni la respuesta eran de las que me había formulado en mi trayecto hasta casa. Todas las posibles respuestas que

imaginaba que me diría, una vez le hubiera contado la última condición, entendía que estarían más centradas en el cómo y por qué y no tanto en el ¿y ahora que harás?

Continué argumentando:

—Supongo que me dedicaré a ir a India y a estar más en casa —le dije, sin gran convencimiento y sin pensarlo muy sinceramente. El caso es que de verdad no había reparado en las posibles consecuencias de no tener ya la responsabilidad diaria de Walter Pack. Llevaba dieciséis años trabajando como un animal y ahora de pronto se me brindaba la oportunidad de dejarlo. Era algo duro; por un lado, tenía su atractivo, yo estaba un poco cansado, y por otro lado, como me conocía bien, no sabía si era capaz de estar haciendo otra cosa.

—Bueno, si vas a trabajar menos, a mí me parece fenomenal. Siempre te has ido liando y es hora de que dediques también más tiempo a tu familia.

—Claro, cariño —respondí sin gran convicción—. Aun así, debería pensarlo un poco y hablarlo con Gabriel, ¿no te parece?

—Hablarlo con Gabriel, seguro, pero lo de pensarlo, creía que lo tenías pensado, y por lo del último punto, no te preocupes, seguro que es bueno.

Bueno o malo, no lo tenía nada claro. No sabía si era capaz. Reconozco que, durante la cena, alguno de mis hijos me hablaba, pero yo seguía pensando en las consecuencias de dar un sí a la propuesta de Koldo. Ni sabía si me sentía capaz de ausentarme de Walter Pack; tampoco Koldo me había dejado muy claro en esa conversación qué podía hacer. Sí sugirió que debería hacer otras cosas, pero no relacionadas con el día a día de Walter Pack. Me costó dormirme, pensando en lo que sería esa nueva etapa de mi vida si decía que sí y qué pasaría si, por el contrario, le decía a Koldo que muchas gracias, pero que a mí me seguía gustando tener la responsabilidad o el poder en Walter Pack.

Al día siguiente me levanté un poco cansado. Notaba que no había dormido ni mucho ni bien. Como siempre, me dispuse a irme de casa pronto. Seguía pensando y dando vueltas a todo. Llegué a la oficina y le comenté a Gabriel que debíamos hablar. Él me contestó:

—Hombre, eso espero. Ayer me dejaste con las ganas de preguntarte qué tal había ido.

—Bueno, pues te lo explico —le dije.

Comencé el relato y él me preguntaba de vez en cuando cosas. Sobre la subida salarial a lo bestia, se quedó tan perplejo como me había quedado yo cuando Koldo me lo expuso. Me costó un poco convencerle con los mismos argumentos que me había dado Koldo, pero al final parece que le logré. Cuando llegué al punto cuarto en el que le relataba que Koldo prescindía de mí y que era el momento de poner a otra persona a hacer lo que yo había hecho hasta entonces, se quedó extrañado. Me decía:

—Pero no entiendo, ¿por qué tienes que irte? ¿Quién te sustituye? —Al igual que yo, no lo comprendía todavía, pero, una vez más, me vi dándole los mismos argumentos que Koldo me había dado a mí, sobre contar con un nuevo entrenador para propugnar el cambio.

—No lo sé, Gabriel, yo creo que me fio de Koldo. Lo he pensado y hablado con Iciar y nos parece que puede funcionar.

—Joé, si es así, yo también quiero salir —me contestó, y no creo que lo dijera porque me viera imprescindible en la organización, sino porque le parecía un buen plan el estar en segundo plano en lugar de en el fregado diario y en la batalla con los clientes y las personas de Walter Pack. Noté una envidia sana en su respuesta y que, lógicamente, se veía un poco solo si yo me retiraba. Al fin y al cabo, además de hermanos y de llevarnos muy bien, juntos habíamos luchado muchos años para hacer crecer la empresa y él entendía o notaba que aquello era como una separación.

Entendí su postura e intenté tranquilizarle:

—Gabriel, en el fondo, es por el bien de Walter Pack. Tú ya sabes que algo tenemos que hacer. Llevamos meses dando vueltas a qué hacer y lo que hasta ahora Koldo nos ha propuesto nos encaja, es algo con lo que estamos de acuerdo básicamente.

—Sí, correcto, creo que lo que comenta Koldo está bien y seguramente nos ayude, pero, por otro lado, si te quita a ti, ¿a quién pondrá?

Buena pregunta. Por un momento, me quedé en blanco, porque sí recordaba que Koldo me había sugerido algo al respecto, pero en ese momento no sabía decir qué exactamente. Enseguida me vino a la cabeza que me había mencionado la necesidad de traer alguien de fuera que ayudara a hacer al cambio, pero que no habíamos quedado en nada concreto. Lógicamente, teníamos que decidírnos primero, eso era el primer paso y lo más importante. El cómo hacerlo se entendía que era un segundo paso.

—Pues, Gabriel, si tú estás de acuerdo también, ¿te parece que le llame mañana y le proponga otra reunión para los detalles?

—Sí, por supuesto —me contestó.

Al día siguiente, pues, llamaría a Koldo; mientras pasaba el tiempo, pensaba en la decisión que estaba tomando, en su importancia, también en la irreversibilidad de comunicar un cambio tan grande. Sabía que lo que él me proponía era lo correcto, sobre todo en lo que correspondía a los tres primeros puntos o condiciones, aunque en lo que respectaba al cuarto, seguía teniendo mis dudas; pero, a medida que pasaban las horas, empezaba a imaginarme liberado en parte de la carga diaria —que pesa— y pasando a tomar decisiones más estratégicas, y eso, la verdad, me agradaba. Me veía con la misma ilusión que con la que comenzamos Walter Pack en el 1992, pero en esta ocasión ocupándome más de India y de otros proyectos de esos en los que siempre ando pensando. En definitiva, disponiendo de tiempo, que es algo de lo que siempre me quejaba que me faltaba.

—Koldo, buenas tardes, ¿qué tal vas?

—Bien, Miguel, por aquí trabajando en un nuevo proyecto y escribiendo algún artículo; ya sabes, ocupadillo.

—Bueno, te llamaba para comentarte que... he pensado sobre lo que estuvimos hablando y después de tratarlo con Gabriel y mi mujer... pues, bueno... creo que podríamos seguir con lo que dices. El caso es que tengo algunas dudas y si te parece, me gustaría aclararlas.

—Por supuesto, déjame a ver cómo tengo la agenda... ¿Qué te parece el martes? Podríamos comer en Amorebieta y si te parece, le diré a Patxi que venga también, así le conoces.

—¿Quién es Patxi, Koldo?

—Bueno, pues el que entraría de coordinador en Walter Pack. Vamos, el que te sustituiría.

—Ya... pero ¿es que ya lo tienes... o qué?

—Como sabes, siempre es necesario contar con unos colaboradores para cambiar y Patxi es uno de ellos, pero te lo explico el martes, si te parece.

—Vale, Koldo, gracias. ¿Dónde quedamos?

—Hay un restaurante cerca de Lauaxeta, justo debajo. No recuerdo cómo se llama, pero es fácil localizarlo. ¿Sabes dónde está Lauaxeta?

—Sí, por supuesto —le dije, sin saber exactamente dónde estaba, aunque me sonaba que a la salida de Amorebieta hacia Durango, cerca de Euba—. Allí nos vemos, a las dos, si te viene bien.

—Sí, fenomenal, *agur*.

Noté como si se me hubiera quitado un peso de encima. Parecía que ya estaba en marcha el cambio que pretendíamos. Por otro lado, también seguía con mis dudas y preguntas, y como suelo dar vueltas a las cosas hasta que decido, pensé que el martes era tarde. Tenía parte de la semana y todo un fin de semana para pensar y hubiera preferido comer el viernes y cerrar el asunto, pero las cosas no salen siempre como a uno le gusta o apetece.

—Gabriel, ya he hablado con Koldo. He quedado el martes. Me decía que ya tenía un sustituto. Joé, qué rapidez, si a lo mejor le llamaba para decirle que no. Para mí que sospechaba que le íbamos a decir que sí. ¿No te parece?

—Hombre, no sé...

—Bueno, el caso es que tendremos que decir algo a la gente, ¿no? Creo que al menos les debería reunir para decirles que estamos mirando algo, ¿no crees?

—Sí, la verdad es que me parece bien. ¿Cómo lo hacemos?

—Les comunicaría que tenemos que hacerles saber alguna cosa sobre Walter Pack y que estamos buscando algo distinto, a ver qué dicen.

—Vale, pues le diré a Irene que saque un escrito y si te parece, en vez de hacerlo aquí, vamos a las oficinas del Industrialdea, así parecerá más en serio.

Convocamos a las personas a una reunión en las oficinas para ese viernes. No sabía muy bien lo que iba a comunicar, quizás algo sobre la marcha de Walter Pack, que por ahora no se hacía de forma oficial, y después les comentaría que andábamos dando vueltas a algo nuevo. Tampoco me compliqué mucho pensándolo, suelo improvisar y la verdad es que soy de la opinión de que cuando planeas mucho algo, al final tampoco sale como lo has planeado y te quedas con sensación de pérdida de tiempo.

La reunión fue bien, la gente estaba expectante. Solo recuerdo que no preguntaron mucho y lo achaqué a la falta de costumbre, aunque alguno quiso saber más del tema e incluso nos dio su opinión sobre lo que se debía hacer y cómo se debería empezar a cambiar. No acertó ni por asomo en los puntos y el estilo que Koldo me había comentado, pero la aportación resultó fresca por ser nueva la situación.

Terminamos antes de comer y he de decir que aquella asamblea fue muy positiva en conjunto. A mí me relajó el ver que, compartiendo con la gente lo que pensaba, parecía que la estrategia que teníamos pensada era aprobada por todos. Fue la sensación propia por no haber estado acostumbrado a compartir lo que tengo claro que quiero hacer y haberlo hecho ese día.

Regresé a Walter Pack; tenía una reunión y después quería pensar un poco sobre el encuentro del martes con Koldo, que no se me iba de la cabeza: qué me diría, cómo comenzaríamos con el cambio, cómo sería el tal Patxi. Así es que lo que quedaba de semana y el fin de semana dediqué muchas horas a pensar.

—Koldo, no veo el sitio que me comentaste —le dije por teléfono.

—Tienes que pasar la gasolinera y tomar un desvío a la izquierda. Está justo antes de unos pabellones industriales.

—Ah, ya lo veo. Ok, espérame que estoy en cuatro minutos.

—Fenomenal, aquí estoy con Patxi.

Llegué al lugar en lo que tardaba en colgar el teléfono y divisar el restaurante en lo alto. Justo detrás de la ikastola, como él me dijo.

—Bueno, Miguel, te presento a Patxi.

—Hola, Patxi, encantado.

—Hola, Miguel, Koldo me ha comentado mucho de vosotros.

—Espero que sea bueno lo que te ha dicho —le dije, mirando de reojo a Koldo.

—Sí, por supuesto —me sonrió.

Entramos en el restaurante, ordenamos lo que queríamos del menú y tras la conversación de rigor sobre temas intrascendentes, nos metimos en materia.

Fue una comida agradable en la que Koldo volvía a incidir sobre aspectos que hacían referencia al estilo, mientras Patxi asentía en muchas ocasiones y corroboraba la bondad de lo que Koldo decía, apuntando de vez en cuando anécdotas de sus experiencias con estilos más humanos aplicados en sus años de andanzas en otras empresas. Al final, Patxi era un consultor con sensibilidad para estos temas.

Ya en los postres, y dando el cambio por hecho, entramos a valorar cómo hacerlo y, sobre todo, cuándo empezábamos.

Miramos las agendas y vimos que la mejor fecha era un martes 17 de febrero. Se trataba de hacer una asamblea general, es decir, una reunión con todo el mundo.

—Koldo, no sé si cabemos en algún sitio. Yo, como mucho, me he reunido con un grupo de gente y nunca con todos.

—Perfecto, mejor, así buscamos un sitio que esté fuera de Walter Pack y le damos más solemnidad al acto. Mira, Miguel, este tipo de reuniones es mejor que la gente las vea como algo fundamental, que salgan de su día a día. Lo que haremos será alquilar el cine del pueblo y que la gente vaya allí vestida de calle y no de trabajo. Tienen que ver que es un acto distinto e importante y, por ello, debemos crear expectación.

—Entendido, Koldo. Buscaré un local en Igorre, me parece que no hay cine, pero creo que localizaremos un sitio.

No estaba seguro de que localizaría el sitio adecuado, pero tampoco me parecía lo más importante en ese momento. Me preocupaba más el

vértigo que sentía viendo que las decisiones que tomaba eran en cierto modo irreversibles y me preguntaba si estaría haciendo lo correcto. Siempre que nos decidimos por algo, desechamos las demás opciones y si la decisión es importante, es inevitable algo de vértigo, al menos a mí pasa; es verdad que luego, superada esa etapa, no doy muchas vueltas, miro para adelante y a por ello.

Como sospechaba, el cine de Igorre no era posible y buscamos un lugar que pudiera albergar a todas las personas de Walter Pack. Localizamos la biblioteca y fuimos a visitarla. Nos la alquilaban por poco dinero y me pareció un sitio perfecto. Amplio, luminoso y bonito.

La asamblea que cambió todo

Esa mañana del día 17 de febrero sí que estaba nervioso. Me había pasado los últimos días pensando cómo comenzar la asamblea. Lógicamente, me correspondía a mí el empezar a explicar qué quería hacer. La expectación era enorme. Nadie, a excepción de Gabriel, sabía lo que se iba a tratar en la reunión, por lo que había mucho murmullo general. Todo el mundo sabía que era importante y que tenía que ver con el futuro de Walter Pack, pero nadie sabía exactamente de qué se trataba.

Había buscado unas fotos de los primeros años de Walter Pack e intenté explicar cuál había sido la evolución desde los inicios, en 1992, cuando éramos tres con dos maquinitas que ahora nos parecían ridículas. Las fotos hicieron su gracia; la gente se reía de ver cómo fueron los comienzos y los más antiguos recordaban aquellos tiempos y comentaban lo que se hacía y se iba viendo en las fotos.

Acto seguido, puse unas fotos de unas traineras y comencé a explicar que, aunque estábamos en una situación buena, podríamos mejorar en muchas cosas. No sabía cómo decir que notaba que la gente no se adueñaba del proyecto y que me parecía que eso no podía acabar bien. Opté por poner una foto que para mí representaba muy bien lo que supone trabajo en equipo. Intentaba explicar que en un mundo muy

competitivo es fundamental estar unidos y luchando todos juntos por el éxito.

Después de esto, comenté que había invitado a Koldo y que me gustaría que nos comentara cómo veía él la situación. Le di la palabra y se produjo un silencio expectante para ver qué decía.

Como pasa siempre que Koldo habla, la reacción de la gente mientras explica su estilo mediante unas pocas diapositivas proyectadas era fascinante. Nadie movía un dedo, todo el mundo escuchaba atento el mensaje. Había expectación ante un discurso que hablaba de generosidad, de compromiso coherente y de reparto de cosecha y que, como suele pasar, gustaba escucharlo.

Se extendió unos cuarenta y cinco minutos en los que, sin que nadie le interrumpiera, iba explicando detalle a detalle cómo y por qué es necesario el cambio en las organizaciones hoy en día. Durante este tiempo, permanecí más atento a las posibles reacciones de la gente que al propio discurso. Me estaba gustando lo que oía y percibía. Entendí enseguida que, con un planteamiento como el de Koldo, no había posibilidad de decir que no. Lo que dice es bastante obvio, pero a veces no somos capaces de verlo y menos todavía, de aplicarlo. Da igual que cuando lo escuches digas que qué evidente es; pasa como cuando se leen libros de superación, que dan la impresión de ser fáciles de llevar a cabo, por las obviedades que se citan, pero al final el día a día puede, las rutinas son muy complicadas de cambiar.

Una vez acabada la intervención de Koldo, vino una presentación de Patxi como mi sustituto y coordinador de Walter Pack. Fueron unas simples palabras de presentación y Patxi saludó con cortesía ante todos.

Vino luego un turno de preguntas. La primera tardó unos instantes en surgir, son esos momentos un tanto incómodos para quien acaba de dirigirse al público, que posiblemente no acaba de tener claro si la gente no se atreve o es que el discurso no ha provocado el interés necesario. Así, la primera pregunta se hizo esperar; no recuerdo exactamente su contenido, pero sí que se trataba de algo relacionado con el estilo, que no parecía convencer del todo. Se preguntaba por asegurar que lo que se había dicho tenía tintes de veracidad más que por falta de entendimiento.

Yo andaba un poco nervioso también por el tiempo; aún teníamos que votar y en poco tiempo ese día debía tomar un avión hacia Alemania. Por un lado, quería sentir la liberación de dejar las responsabilidades a los que venían; por otro, me daba miedo lo desconocido de la nueva etapa. Tenía sentimientos encontrados unidos a los nervios de un viaje.

Después de unas preguntas y de observar que, en general, la sensación era buena, se procedió a hacer la votación, en papel y secreta. Se preparó un acta en la que se declaraba lo que había acontecido y una lista de los asistentes. Se fue votando, entre el murmullo y las risitas nerviosas que a casi todo el mundo le surgen ante este tipo de situaciones. Todos los que llevábamos años trabajando juntos estábamos votando si queríamos cambiar. Cambiar a algo que se entendía mejor y que nos abriría las puertas de un futuro más prometedor.

No estábamos en ningún momento crítico o en una crisis de las que hacen entender a todo el mundo que algo tiene que cambiar. Todavía no se tenían atisbos de la gran crisis que se nos avecinaba y que se convertiría en la más larga y penosa de los últimos cincuenta años, al menos en Europa. Esas risas o nerviosismo nacían, precisamente, de que las circunstancias eran buenas, al margen de que supiéramos que, para crecer y hacerlo bien, teníamos que cambiar, pero esto no era una necesidad imperiosa ni que las personas lo demandaran, con lo que el ambiente era muy bueno y relajado. No hubo ningún problema, incidente desagradable o algo que empañara ese día en el que nos dotábamos de un nuevo estilo, o una nueva forma de hacer las cosas, en definitiva.

Después de unos quince minutos, todos terminaron de depositar sus votos en una caja de cartón y comenzamos el recuento. Casi todas las primeras papeletas eran síes al nuevo estilo, parecía una canción monótona, y así siguió hasta que hubo una abstención. Sorpresilla que fue aplacada enseguida porque al continuar el recuento seguían lloviendo los síes y todavía no había aparecido un voto negativo. A medida que se iba terminando, salieron un par de noes, pero ya se intuía que el sí había ganado por amplísima mayoría.

Contamos los votos entre tres personas y, una vez aclarado el resultado de victoria por amplísima mayoría del sí, con un 97% de las

personas que habían votado, que eran casi la totalidad de Walter Pack, se levantó la asamblea sin mucha ceremonia. Todo el mundo se sentía contento como cuando se terminan unas elecciones y se espera con ansia a ver qué cosas se empiezan a hacer. Qué primeras medidas de cambio se proponen.

Antes de marcharme al aeropuerto estuve un rato comentando los resultados con Koldo. Le vi contento, casi pletórico. Se veía que el resultado le había convencido, lógicamente, pero no solo eso, sino que estaba satisfecho y seguro también de que, con una mayoría así, se podía comenzar a cambiar rápido y sin mucho problema. Por su parte, Koldo siempre se reserva la posibilidad de decir que no si considera que la mayoría alcanzada no es suficiente como para dar el giro tan radical que se pretende dar. Me despedí de él y de mi sustituto, Patxi, y me fui al aeropuerto. Viajaba con otra persona con la que fui comentando cómo había sido la votación, su parecer ante el cambio que nos proponíamos emprender. La verdad es que desde la primera vez que hablé con Koldo hasta ese momento, habían pasado tres meses, con las navidades de por medio, y entre los líos diarios y las agitaciones motivadas por el posible cambio, no había tenido la oportunidad de comentar el tema con muchas de las personas que hasta entonces eran colaboradores cercanos. Tardamos poco en llegar al aeropuerto y una vez en el avión, volvimos a sacar la conversación. Expliqué más en detalle por qué y cómo veía yo el cambio. Lo que menos entendía mi interlocutor era la necesidad de que tuviera que irme. Referí la frase de Koldo relativa al cambio de entrenador, pero de nuevo no parecía que se entendiera este punto; quizás era porque no se sabía aceptar un Walter Pack sin que estuviera yo al frente. Eran muchos años allí y, para bien o para mal, yo era un referente junto con Gabriel dentro de la empresa. No sabía qué pensar y sentía cierta nostalgia sabiendo que, a partir de mi vuelta de aquel viaje, no iba a tener la oportunidad de gestionar el día a día de Walter Pack.

La nueva etapa después del cambio organizacional

Una vez que volví de Alemania, recuerdo que subí como siempre las escaleras de Walter Pack y ya se notaba que algo estaba cambiando.

Durante unos días permanecería en mi despacho, pero desde un principio Koldo propugnaba que había que cambiar la forma de las oficinas. No más despachos desperdigados por los edificios, pues dificultaban enormemente las relaciones, fundamento del nuevo estilo. Comentamos la necesidad de hacer cambios y de que quizás podríamos mover de sitio a los compañeros de IDELT (Ingeniería de Desarrollo de Prototipos) e irnos todos los de Walter Pack a las oficinas del pabellón F6 de Industrialdea. Parecía complicado, pero enseguida vimos que comprando unas mesas corridas y derribando una serie de mamparas de cristal que delimitaban despachos y salas de reuniones, conseguiríamos ese espacio abierto necesario para comenzar el cambio.

Enseguida se determinó que con unas pequeñas inversiones conseguiríamos lo que a Koldo tanto le gusta y en muchas organizaciones modernas comienza a implantarse: un espacio abierto en el que trabajan todas las personas, sin despachos ni espacios cerrados que, lógicamente, entorpecen las relaciones.

Por otro lado, yo no debía estar allí, en medio de todas aquellas personas, compañeros de trabajo durante años, así que ideamos hacer un despacho en el piso superior, en una zona de almacén a la que destinábamos una buena cantidad de piezas y trastos de los que nunca sirven una vez guardados. Lo principal era que el cambio se produjera rápido, y una ubicación diferente de todas las personas indirectas incitaría o facilitaría esa nueva etapa en la que las relaciones cambiaban.

Estábamos ya por abril del 2007, terminando las obras y, para mí, cada vez más cerca ese aislamiento que no me había apetecido inicialmente, pero ahora ansiaba para retirarme de esa actividad que, aun sin estar ejerciéndola en aquellos momentos, no dejaba de intuir y ver, y por tanto, sentir, diariamente. Ya me había hecho a la idea de que debía dedicarme a India y por lo demás, a despachar de vez en cuando con Patxi y Koldo sobre cómo iban las cosas.

Los cambios de ubicación y las nuevas responsabilidades comenzaron enseguida. Los antiguos comerciales se llamaban ahora ESC (Equipo satisfacción de cliente); a las personas directas de fábrica, los que, en definitiva, transforman el material en producto, se les llamaba ELC (Equipo línea cliente). SERTEC era el nuevo nombre para varias de

las antiguas personas que estaban en el departamento técnico y en el mantenimiento.

El responsable de fábrica o director de fábrica estaba descolocado. Se le proponía ser un ESC, pero no parecía que fuera lo suyo. Los jefes de turno tenían que pasar de ser jefes a estar como uno más en las máquinas. Todos estos cambios los iba percibiendo por los comentarios, conversaciones y chascarrillos que se oían en el día a día.

La implantación de un nuevo estilo, como es imaginable, cuesta mucho. Todos tenemos inercias y costumbres difíciles de olvidar y cambiar las rutinas nos cuesta mucho. Una labor que el coordinador Patxi trataba de hacer de la mejor forma posible con los consejos cercanos de Koldo, que venía semanalmente para verificar que los cambios se iban produciendo y las personas entendiéndolos.

Por aquella época, Walter Pack andaba bien de trabajo y teníamos algo de atasco en algunas secciones. Se comentaba a menudo un tema de los que siempre traían más polémica: el compromiso. ¿Qué pasaba si lo planificado no se cumplía? En esta nueva idea de organización, se trataba de comprometerse a hacer aquello que se podía hacer, ya que se planificaba según datos reales de producciones anteriores. El problema surgía, como siempre, cuando no se llegaba a esa producción. Si a este problema añadimos el contexto creado por todos los cambios y la novedad del método, es imaginable que, al cabo de unos meses de empezar, surgieran esas primeras sorpresas o malentendidos que daban lugar a malas caras o malos rollos.

Yo seguía en el piso superior y enterándome de todo por las charlas con la gente, en la comida o fuera del trabajo, y por las conversaciones más oficiales con Patxi y Koldo. Algunos clientes, con los que había mantenido una relación más especial y profunda, me llamaban para interesarse por el cambio. También yo acompañé a los nuevos ESC a visitar a algún cliente para explicarle el cambio y lo bueno que debía ser para su relación con nosotros. Se trataba de hacer una organización orientada al cliente completamente y, por tanto, se debería dar un mejor servicio y una mejor calidad al producto.

El problema es que cambiar todo de golpe y sin mucha experiencia en cuanto a transformaciones de organizaciones tradicionales era complicado y no estaba exento de problemas. Estos se trataban de

resolver de manera negociada, pero siempre crean nerviosismo y a veces, por improvisación, meteduras de pata.

Patxi, que era el coordinador y el que debía procurar el cambio, estaba teniendo más dificultades de las previstas. Parecía que su adaptación al cambio organizacional no era del todo correcta, según detalles que me llegaban sobre la gestión que hacía. Conversaba con él y me sorprendía a veces de los argumentos que empleaba. Gabriel, mi hermano, que seguía en el día a día, me iba informando de cosas que, según él, y a mí también me lo parecía, no funcionaban y estaban creando tensiones internas y con los clientes.

Recuerdo que, hacia junio, un par de clientes me llamaron confesándome que no entendían lo que estaba pasando, pero que estaban teniendo problemas de suministro y de reacción por parte de las personas de Walter Pack. Eran ya muchas las informaciones de este tipo que tanto interna como externamente me llegaban, por lo que decidí quedar con Koldo fuera de Walter Pack para hablar sobre el tema. Ya hablábamos mucho cuando él venía o bien por teléfono ante cualquier duda que me surgía. Koldo para eso nunca ha escatimado el tiempo. Siempre está disponible al teléfono.

—Koldo, estoy preocupado —le dije.

—¿Qué pasa, Miguel?

—Es por la situación en Walter Pack, veo que algunos clientes llaman, que hay gente con bastante descontento, los valores de producción no llegan a lo que se debería hacer. No sé, Koldo, me preocupa y ya sé que te he llamado muchas veces con lo mismo, pero esta vez estoy más intranquilo.

—Bueno, no te preocupes —me dijo—; si quieres, quedamos mañana a las 11. Salgo de una reunión y podemos quedar cerca del hospital de Galdakao.

—Ok, mañana estaré. Te llamo antes de salir para quedar.

—Vale, Miguel. Hasta mañana.

Estaba más tranquilo, aunque siguiera preocupado. No sabía cómo explicar lo que me pasaba. Quizás fuera la falta de capacidad de ejercer el control, o que no tenía controlado algo que antaño sí, y veía el futuro con preocupación. Gabriel me iba indicando cómo estaba el

ambiente interno y la verdad es que no parecía que fuera a deparar nada halagüeño. Esperé con impaciencia que llegara la cita acordada con Koldo.

Hacía un día espléndido, de esos que a veces salen fuera del verano largo del que disponemos en la costa cantábrica y se agradecen después del invierno lluvioso. Decidimos caminar por un paseo que ni sospechaba que existiese, aunque todos los días pasaba cerca en mi coche.

Le expuse a Koldo el motivo de mis tensiones y nervios. Después de un rato contando y argumentándole los motivos, él fue razonando sobre lo complicado del cambio y que era preciso tener paciencia y dejar hacer. Me pedía que siguiera confiando y yo le objetaba que no era un problema de confianza, sino de que veía que el método estaba fallando, quizás porque el que tenía que transmitirlo fielmente, el coordinador, no lo hacía de forma correcta, según mi opinión. Le expliqué que Patxi se limitaba a repetir muchas de sus frases, de las del propio Koldo, para ilustrar y argumentar, pero las soltaba sin más. Los que le escuchábamos y habíamos escuchado al original, veíamos poca sincronización y poca oportunidad en las mismas.

La gente ya le había cogido el callo y a mi vez, veía con peligro que se hacían mofas de esa actitud de copia burda de las frases ingeniosas que ilustran las argumentaciones del original.

Discutimos y Koldo no me dio la razón. Al final, quedamos en que miraría el asunto y, una vez más, me pidió confianza y paciencia. Esta última, la verdad, no es una de las virtudes que más ejercite.

Salí de viaje dos días más tarde y aunque las cosas parecían discurrir de la misma forma, me pareció, o así quise verlo, que la mano de Koldo había actuado y algo había cambiado.

Las vacaciones, las primeras después del cambio, fueron un relax. No había muchos problemas y las cosas no iban tal mal, a pesar de los cambios iniciales y del desorden propio de un giro tan drástico. Hacía un año que habíamos empezado a barruntar que era necesario un cambio y en ese tiempo habíamos conseguido hacerlo o, al menos, habíamos puesto los cimientos.

Siguieron unos meses sin más cambios ni más problemas que los descritos hasta ahora, quizás porque desde la expectativa y la novedad iniciales se había pasado a una cierta rutina, transcurridos escasos meses desde iniciado el cambio, y lo que antes se comentaba y discutía se había convertido en algo más normal. Podía compararlo a lo que ocurre ante la compra de un nuevo coche o un cambio de casa. Los días siguientes al cambio son distintos, pero después entramos en una mecánica que hace que nos olvidemos enseguida de lo bueno y de la novedad. Esto último no deja de ser un problema en una realidad como el cambio, cuando se trata de tener presente que es una situación mejor y valorarla así. Como suelo decir, se trata de que, una vez que nos hemos mudado de piso, apreciemos lo que veíamos de bueno antes de trasladarnos y no nos dediquemos a ver los pequeños fallos o inconvenientes que tiene la nueva vivienda. Resultaría cicatero hablar de lo lento que va el ascensor en la nueva casa o de cuánto fuma el vecino y ni acordarnos de las vistas, el emplazamiento, la amplitud o lo nuevo que está. Los seres humanos nos acostumbamos a lo bueno demasiado rápido y cometemos la injusticia de no valorar lo que hemos conseguido porque nos ciega la visión de lo que no funciona o de lo no conseguido todavía.

Debía de ser octubre cuando, después de un viaje a India, me comentaron que había algún incidente desagradable. Parecía que seis o siete personas se estaban rebelando contra el cambio. Pregunté a Patxi y me indicó que había unas cuantas personas que no estaban por la labor de venir el tiempo que hiciera falta cuando no llegábamos a lo planificado. Le pedí que me dijera quiénes eran y recuerdo que me sorprendió conocer los nombres de algunos, a quienes siempre había tenido en buen concepto, y la actitud referida no me cuadraba en ellos. De otros en aquella lista sí podría hasta sospechar o al menos dudar de su adhesión al cambio.

Después de una reunión con Koldo, se decidió que Patxi preguntara individualmente a todas las personas de la organización su grado de adhesión al proyecto y si debieran colocarse fuera de él, siendo coherentes con su ausencia de compromiso. Es cierto que por aquel entonces teníamos bastante trabajo y que cuando se requería aportar tiempo para llegar a la parte del compromiso a la que no se había llegado, se generaba bastante malestar y había gente que se mofaba de los que venían. Esto significaba que no existía uniformidad en el

planteamiento, lo cual, a su vez, generaba enfrentamientos. A quienes venían con más facilidad o sin apenas protestas algunos sábados, otros los tachaban de pringados porque todo esto era un truco de los jefes para hacerles trabajar más.

Así que Patxi comenzó a preguntar uno por uno a todos si estaban dentro del proyecto o no. Ante las dudas sobre lo que era estar o no en el proyecto, se lo preguntaban a él y Patxi respondía que además aceptar una serie de cambios, se trataba de aceptar el compromiso de venir el sábado a poner el tiempo para sacar lo que no había salido durante el resto de la semana. Era una copia de lo que se estilaba en Irizar en la época de Koldo y, efectivamente, piedra angular de un estilo en el que se da mucha libertad y se funciona con amplia transparencia, además de repartir la cosecha, simultáneamente a la exigencia de gran profesionalidad y compromiso.

No sé con exactitud cómo fueron las conversaciones individuales, pero sí me acuerdo de la sorpresa cuando vi la lista de los que se habían autoexcluido. Comprendía a personas de la lista antes mencionada, lo que parecía que cuadraba, pero alguna otra ni estaba en la lista anterior ni hubiera sospechado nunca que se autoexcluiría.

Hablé con Patxi y me confirmó que estas personas le habían comunicado que ellos no iban a venir los sábados y que ante la respuesta de Patxi diciéndoles que eso significaba no pertenecer al proyecto, ellos se habían reafirmado en su postura y, por tanto, en autoexcluirse.

La verdad es que este fue uno de los episodios más negros de la historia de Walter Pack. Se procedió a despedir a dos personas que además de autoexcluirse, parecía que lideraban la revuelta interna en contra del cambio y del compromiso. Esa decisión fue como un aldabonazo en la conciencia de todos los que estábamos directa o indirectamente en el proyecto Walter Pack. Habíamos escuchado que no se despedía a nadie y ahora se estaba tomando esa decisión drástica.

Muchas personas no lo entendieron, otros quizás aplaudieron el que se tuviera un poco de mano dura. Ya se sabe que a veces se entiende mejor un castigo a un tercero que una nueva oportunidad. La verdad es que no tengo ni más recuerdos ni más argumentos para reflexionar

si la decisión fue acertada o no. Es fácil juzgar a posteriori la decisión que otros toman y criticarla, desentendiéndonos de los motivos y las circunstancias que la propiciaron, pero creo de justicia señalar que no quedó claro cómo fue elaborada la mencionada lista. Por lo tanto, a mí siempre me quedará la duda de si las preguntas para elaborarla fueron las correctas y el momento el oportuno para plantear a las personas si estaban dentro o fuera del proyecto.

Lo que sí está fuera de toda duda es que esa herida ha tardado mucho en cicatrizar y que todavía quedan algunos resquicios abiertos de la misma.

Después de aquella tempestad llegó la calma o la aparente calma; las cosas iban cuajando, pero el ambiente no era igual que antes.

Pasaron las navidades y tuvimos una denuncia por parte de las personas despedidas y también por parte de las personas que se habían autoexcluido del proyecto. La denuncia de los primeros obedecía al despido y la de los segundos, a que una vez que habían manifestado su decisión de no pertenecer al proyecto, se les había devuelto al nivel salarial que tenían anteriormente, es decir, sin la subida que de media había sido de un 17%, y sin la participación en los beneficios.

Una vez en el juicio, y con el abogado de toda la vida, se procedió a defender la postura de Walter Pack, para lo que se contó con varios trabajadores como testigos. Esto fue determinante en la resolución, que fue favorable a la postura de Walter Pack. Se ganó el juicio, pues, y de nuevo aparentemente volvió la calma al día a día, aunque las personas autoexcluidas, fuera del proyecto, estuvieron más apiñadas y más en contra del nuevo estilo de relaciones.

Hoy por hoy, quedan tres personas en esa lista; en cuanto a las demás, unos se fueron al no encontrarse cómodos, otros negociaron su salida pactada y solo uno se ha reenganchado al proyecto. La relación actual es muy buena con las tres personas autoexcluidas que permanecen en Walter Pack y trabajan con profesionalidad, aunque hasta ahora no han aceptado reengancharse al proyecto, se han negado las veces que hemos hablado con ellos. Las heridas muchas veces son profundas y difíciles de curar y, sobre todo, de olvidar.

Corría ya el año 2008, sin que nadie sospechara la tremenda crisis que se nos venía encima, por lo menos, en nuestro sector del automóvil. El

2007 no había sido malo, aunque, como siempre se dice, podíamos haberlo hecho mejor y haber ganado más dinero.

El resultado del ejercicio permitió repartir dinero, una paga aproximadamente, y la gente sintió que era cierto eso que en su día se había contado en la asamblea inicial. Fue muy importante que sucediera así, por los acontecimientos que se producirían en el futuro inmediato.

Estábamos por primavera y un cliente de toda la vida me llamó más bien desesperado, era la tercera vez que me llamaba en un año. Tenía muchos y continuos problemas de calidad y las respuestas que esperaba no eran las adecuadas. Aunque intentaba tranquilizarle, él no estaba muy por la labor.

Esto se unió a alguna que otra nueva queja sobre el funcionamiento interno y a más problemas de entendimiento con Patxi. Oía y veía que a la gente le daba un poco igual lo que este dijera y que algunos se mofaban abiertamente de sus giros y actitudes. Me pareció que estaba perdiendo mucha credibilidad y me preocupaba. ¿Cómo va a liderar una organización alguien que no tiene buena prensa y cuyas actuaciones generan cierta hilaridad?

Acudí de nuevo a Koldo, le expuse lo que veía y le referí los comentarios de algunos clientes que el coordinador había visitado junto con alguien miembro del ESC. Por primera vez, Koldo no me rebatía del todo lo que le estaba diciendo. Percibí que también él había notado algo que no acababa de convencerle. Patxi era un gestor con experiencia en cambios organizacionales, buena persona, y lo que todo parecía indicar es que un cambio así de grande se le había «atragantado». Por aquel entonces, Koldo no contaba con un elenco de colaboradores fieles y que hubieran rumiado e interiorizado sus enseñanzas. En definitiva, el coordinador del cambio en Walter Pack había avanzado víctima de la inexperiencia en la manera de aplicar lo que Koldo predicaba.

Koldo me habló de que Patxi estaba cumpliendo su cometido de estar una temporada y era hora de ir pensando en la persona que le sucedería. En un año y medio, Patxi había dado todo lo que tenía en ese proyecto y era el momento de que una persona de la propia organización, tras la etapa inicial de haberse propiciado el cambio,

continuara con la consolidación del estilo. Esta evolución la había anticipado Koldo desde un primer momento, pero al preguntarle sobre ello, no recordaba esa caducidad concreta del puesto.

Así estábamos una vez más hablando, no recuerdo muy bien dónde, pero sí que éramos él y yo comiendo tranquilamente y disfrutando de la comida. Koldo tiene una figura envidiable, alto y delgado, pero no es por mal comer; algo tendrán que ver en esto sus genes y el nervio y la actividad que pone en todo lo que hace. Disfruta de un buen plato de lentejas y procura comer sano, muy sano, si es posible, todo ecológico. Y así estábamos ese día hablando sobre cómo y cuándo podríamos realizar el relevo de Patxi y con quién contaríamos para liderar en una nueva etapa del cambio que habíamos comenzado hacía ya un año y medio.

Después de un rato comentando cuestiones de trabajo, Koldo me vino a decir que Walter Pack no era una organización tan grande ni atractiva como para contratar a alguien externo. No veía que alguien con experiencia y preparado pudiera agarrar las riendas del proyecto. Entre otras cosas, me decía, por la dificultad de que entienda el nuevo estilo.

Solía decirme Koldo, y estaba en lo cierto, que nosotros teníamos mucho camino andado y que a alguien de fuera que quisiera engranar con nosotros le resultaría complicadísimo. Es como engranar dos ruedas dentadas que van a distinta velocidad, normalmente suelen chocar y saltan en pedazos. Visto lo que me comentaba, le pregunté:

—Hombre, Koldo, pues si no ves que nadie de fuera pueda tomar las riendas, ¿cómo lo hacemos? ¿Ves a alguien dentro?

—Francamente, no —me respondió. Y añadió—: No es fácil encontrar a alguien y dentro no veo a nadie capaz. Me temo que la única opción es que tú tomes la responsabilidad.

No miento si digo que me sorprendió y a la vez me agradó. Sentía que quizás él me estaba valorando después de una etapa en la que me había dejado en el desierto. Enseguida aterricé desde esa nube placentera, en cuanto Koldo prosiguió:

—Hombre, es que si no hay nadie de fuera y nadie de dentro, solo quedas tú. No sé cómo lo haremos, pero no veo más alternativa por ahora.

—Bueno, Koldo, pues si no hay más alternativa, yo estoy dispuesto —dije, con voz lastimera, disfrazando mis ganas enormes de volver a la actividad diaria normal, de la que llevaba año y medio despegado y que, a decir verdad, añoraba como nada. Eran demasiados años trabajando en el día a día como para haber parado inesperadamente.

He de decir que estaba contento. Volvería a lo que tanto añoraba. Esos tiempos en los que en teoría debía de haberme relajado y trabajar menos, como así esperaba mi mujer, no habían llegado. Había viajado mucho a India durante ese periodo y me había centrado más en como acelerar el crecimiento allí. Roy, ya nuestro gerente de India, es un gran profesional y con mucha capacidad, por lo que, en cuanto me vio más libre, no desaprovechó la oportunidad para que viajara más allá y aceleráramos el crecimiento de la incipiente inversión en Pune.

El aterrizaje en mi nueva actividad, después de un año y medio, fue excitante, digamos. Llevaba tiempo sin terminar de ver claramente si estar fuera de la actividad ordinaria me llenaba o si el contacto directo con los problemas del día a día era lo que me proporcionaba más motivación y una clara satisfacción. Esas dudas se me disiparon enseguida, una vez que comprobé que el estar fuera del día a día quitaba bastante tensión, pero es en cierto modo aburrido para quienes tenemos ganas de actividad y nos gusta la batalla en primera fila, en la trinchera. Así que volver era como regresar, pero con una organización cambiada.

Cuando Koldo me convenció de que no había muchas más alternativas, bajamos a la primera reunión mensual del equipo de pilotaje que se celebró y me senté como invitado. Los que solían ir se miraban como preguntándose qué es lo que hacía yo allí. Puse cara de público invitado y esperé a que la reunión comenzara.

Koldo tomó la palabra y explicó que comenzábamos la reunión de pilotaje y que mi presencia allí se debía a que, como estaba previsto y se sabía, Patxi tenía la función coordinadora durante un periodo de tiempo limitado que se había cumplido. Había pasado un año y medio

desde que comenzamos el cambio organizativo. Comentó de la siguiente manera el relevo que se produciría:

—Bueno, como sabéis, Patxi ha cumplido el cometido para el que entró y el cambio organizativo podríamos decir que está realizado. Por otro lado, he pensado que fuera de la organización va a ser complicado buscar y encontrar a alguien que pudiera sustituirle. En último término, Walter Pack no es una empresa ni tan grande ni tan atractiva como para fichar a alguien. Ese alguien debería conocer además algo del NER, si no, será muy complicado que pueda engranar con una organización que, en términos de estilo y relaciones, le llevará una gran ventaja.

Se notaba en el ambiente algo de tensión. Nadie decía nada y todo el mundo miraba atentamente a Koldo mientras hablaba. Allí había unas doce o trece personas, con las que me había relacionado desde hacía años y que hacía un año y medio tenían en la organización un rol distinto. Veía caras de mucha atención y de inquietud por saber cómo acababa lo que Koldo pretendía decirles.

Koldo prosiguió:

—Por lo tanto, y ante la dificultad de encontrar alguien fuera, miro dentro de la organización y no veo a nadie capaz de asumir la labor de coordinación. La única opción es que Miguel vuelva y sea el nuevo coordinador.

Siendo sincero, en ese momento yo esperé ver caras de aprobación y sonrisas que me confirmaran sin palabras la conformidad con lo que Koldo decía en ese momento. Confieso que había imaginado que me recibirían con los brazos abiertos después de una etapa no muy fácil, digamos, de continuos cambios, de organizar el caos consiguiente a la implantación de un funcionamiento completamente distinto.

—La verdad es que a mí no me parece bien —dijo una persona, y yo le escuché perplejo. A esa persona le había contratado hace años y le conocía muy bien; nunca hubiera esperado esa respuesta, que me sonaba a traición. Creía que la gente con la que había trabajado tanto tiempo me apreciaba y que valoraría mi vuelta como un alivio y una buenísima oportunidad, y sin embargo, no fue así.

—A mí tampoco me parece bien —dijo un segundo integrante del equipo de pilotaje, y después un tercero. Casi fenezco allí mismo. Todas estas personas, con las que había estado codo con codo, me daban la espalda. No concedía crédito a lo que estaba pasando. Les miré y veía que eran mis colaboradores de antaño hablando sin tapujos y con soltura, diciendo lo que pensaban delante de mí.

Koldo preguntó:

—¿Y por qué os parece mal?

La que había contestado la primera dijo:

—Me parece que si vuelve Miguel, aquello que hemos avanzado en este tiempo se irá al traste. —Casi me caigo de la silla. Estaba seguro de que eso mismo no se hubiera atrevido a decirlo dos años antes. Renegaba de mí en plena cara y sin ningún miedo.

—Creedme si os digo que Miguel ha cambiado —apostilló Koldo, y me miró.

Me di cuenta de que era una interpelación hacia mí y, sin articular palabra, porque no podía, puse cara de bondad, con sonrisa, tratando de dar veracidad a lo que afirmaba Koldo. Los demás miraban a ver qué decía yo, pero permanecí callado.

Koldo continuó:

—Considero que Miguel ha madurado durante este tiempo en lo que respecta al estilo en el que estamos y que es claro el cambio en su actitud. No veo riesgo en su incorporación —y me miró de nuevo, como buscando mi respuesta.

Al ver que esperaba que dijera algo, volví a sonreír y dije, con la mejor cara que podía:

—Hombre, yo creo que sí he cambiado...

Comenzó entonces una pequeña discusión en la que el equipo explicaba por qué temía perder lo andado. Entiendo que era un miedo lógico. No creo que fuera porque yo hubiera sido un gerente tirano o que hostigara a las personas, pero sí que concentraba mucho poder. Casi todo lo que se hacía en Walter Pack pasaba por mi control o aprobación, lo que en una típica pyme en la que el gerente, además de dueño, era el fundador, no es nada raro, o eso pensaba yo al menos.

Koldo explicó que continuaba con nosotros y que, en todo caso, tendríamos la oportunidad de dar marcha atrás, tal y como lo habíamos compartido.

Tras la crisis, normalidad

Entiendo que mi comentada candidatura fue aceptada y ha ido adelante con aprobado, ya que en ningún momento ha estado en cuestión, lo cual agradezco. Por supuesto que comprendo los temores de las personas; además, me han servido para centrarme en las muchas exigencias de cambio personal que la aplicación del NER exige.

Lo más reseñable en este caminar fue la famosa crisis que para algunos comenzó en el 2008 y en Walter Pack un año después, pero con verdadera crudeza y muy repentinamente. Las ventas descendieron ese año un 40%, tras haber crecido con firmeza en los dos años anteriores. Cometimos un error de buenismo, que fue poner a todas las personas que no tenían actividad en su equipo a realizar tareas de formación y orden y limpieza. Los resultados económicos se derrumbaron mientras asimilábamos el golpe y nos dábamos cuenta de que la crisis era todo menos una gripe de tres días.

Esto nos llevó a plantear el tema en una asamblea y a compartir tanto por parte de la propiedad como de todas las demás personas las posibles opciones ante semejante novedad. Compartir nosotros como propiedad cuando lo imperante en la cultura general, y lo que se estaba aplicando en el entorno, era despedir personas y ajustarse lo más posible con el objetivo de minimizar las pérdidas. Sin embargo, entre las ideas aprobadas al aceptar el NER, una es no despedidos.

Con la ayuda de Koldo, planteamos el concepto de las tres huchas: primero, ver lo que la propiedad entendía que podía asumir como pérdidas sin que el balance y la tesorería sufrieran de manera comprometida; la segunda, aplicar un ERE de continuidad que fuera lo más equilibrado posible; y lo tercero, si era necesario, rebajar durante un periodo los salarios.

Se daba la circunstancia de que en los últimos meses se habían incorporado jóvenes con contratos temporales, estaban como eventuales que pasarían a fijos tras la realización de los correspondientes profesiogramas que se realizan semestralmente a todas las personas que se incorporan. Aunque sus contratos vencían en algunas semanas o meses, se tomó la decisión de considerarlos como unos más e incluirlos en las decisiones para lograr pasar la situación todos juntos. Fue interesante la propuesta de una persona de la asamblea que dijo que podíamos aportar a las huchas los resultados sin repartir (30%) del año anterior.

Aquel ejercicio pasó sin que a nadie se le hiciera la liquidación, lo cual supuso una gran y nueva experiencia, así como un firme paso en el compromiso NER. Está claro que cuando no se transita por los caminos cómodos, por los caminos que las normas y la cultura imperante trazan, el ingenio aporta soluciones y fortalece el conocimiento, por sus nuevas experiencias, así como une a las personas en el concepto de proyecto común. Debo de reconocer que me siento orgulloso de aquellas decisiones, de lo allí sembrado, que si bien fueron pérdidas a corto, han aportado en el tiempo una cosecha satisfactoria.

Cinco años después, hemos multiplicado por dos y medio aquellas cifras del 2009 en cuanto a actividad y por dos, el número de personas.

El desarrollo de la organización en todos los sentidos es lo que caracteriza los siguientes cuatros años. Aquí debemos incluir el proyecto Walter Pack India, al que dediqué gran parte del año y medio que acepté estar fuera de la dinámica de la matriz en Igorre.

De un 2014 muy especial hasta hoy

En los dos últimos años me ha tocado liderar el equipo horizontal de internacionalización creado entre todos los proyectos de ner Group. Desde él hemos planificado visitas conjuntas a varias ferias internacionales y a algunos países. Concretamente, el foco se puso en México e India.

Trasladado al momento en el que se termina de escribir este libro, otoño del 2015, en México hay implantaciones productivas, con instalaciones, de Ekin, Panelfisa y Walter Pack. Además, tienen representación propia, con buen inicio y grandes expectativas, Zubiola, Logos, Gashor y Arreche, como miembros de ner Group. Y en India está también Ekin, ya no solo Walter Pack.

En pleno proceso de evolución tanto de Igorre como de India, las fuerzas se empiezan a compartir con el nuevo proyecto Walter Pack México, y estamos visitando a gran parte de los posibles clientes y decidiendo sobre el lugar, Querétaro, y las infraestructuras necesarias, con visión de un futuro optimista. Walter Pack tiene una buena gama de soluciones en el sector de automoción; los clientes internacionales lo saben y valoran el interés de que nuestro proyecto se asiente cerca de ellos.

En julio de 2014 se presenta la oportunidad de compra de PPT, una empresa en Catalunya que está en liquidación, con más de cien personas, y hay que tomar decisiones en un par de semanas. Son situaciones que demandan una hoja de ruta clara: primero, estar con el administrador y conocer la situación desde el punto de vista económico y financiero; analizar el porqué de la situación de pérdidas continuas, sin asumir aspectos que tengan que ver con el balance, y ser capaces de intuir si con una buena gestión, en este caso, con una buena aplicación de NER, esta actividad tiene futuro. Así parecía tras analizar los datos y compartirlos con algunas personas de confianza y también del propio PPT.

La actividad de PPT suponía en su mayoría una ampliación de gama de producto para Walter Pack y también el llegar a nuevos clientes de primera fila con gran interés para los productos que ya fabricábamos. Luego, el segundo paso, consistiría en visitar a estos clientes, exponerles la idea de adquisición de PPT y darles a conocer a Walter Pack. Por supuesto, se comprobó que estaban al tanto y eran sufridores de la situación de PPT, lo que les había llevado a la búsqueda de alternativas ante el cierre definitivo que se veía venir. Con lo que no solo se comprometieron con el nuevo proyecto, sino que además urgieron la necesidad y la información de cada avance que se hacía.

El tercer paso y definitivo consistía en plantear a las más de cien personas que estaban en activo en PPT el reto de NER y lo que suponía la pertenencia a un grupo, Walter Pack, dentro de ner Group. Para este cometido, convocamos una asamblea, a la que fui con Koldo. Al llegar, le presenté al gerente en funciones, y cuando Koldo le contó con detalle lo que pretendíamos en lo referente a la colaboración e implicación de las personas, así como al trabajo en equipos autogestionados, etc., etc., nos dijo muy convencido que estaba claro que no conocíamos lo que suponía pedir estas cosas en Catalunya y que la teoría estaba muy bien, pero no para aplicarla allí. Nos llamó la atención la vehemencia empleada, pero no estábamos pidiendo permiso y Koldo, por su parte, estaba además habituado a oír este tipo de cosas, en varios continentes, toda su vida.

Realizamos una reunión previa a la asamblea con el Comité de Empresa y cuando terminamos la resumida explicación de lo que entendemos por nuevas relaciones, quedaron agradecidos por las formas y el fondo. Koldo les dejó bien claro que en adelante todo pasaría por decisiones de asamblea y que en ningún momento trataríamos con el Comité como paso previo a ninguna decisión. Uno de ellos contestó que ya entendían que en situaciones así no eran para nada necesarios.

En la asamblea explicamos muy detalladamente, con la ayuda de Koldo, lo que sería el nuevo estilo de relaciones y los compromisos que se adquirirían tanto de parte de la propiedad como de todas las personas presentes. En contra de la opinión de algunos de los ejecutivos del momento, no se discriminó a ninguna persona y todos los que quisieron se sumaron al proyecto. Además, se les indicó que existía otro gran inconveniente, y era que para fin de año debían abandonar la nave donde estaba PPT, porque existía un desahucio con fecha fija (el 19 de diciembre de 2015), sin posibilidad de prórroga, mientras que había que seguir atendiendo a los clientes todos los meses de manera habitual, lo que suponía no solo quedarse sin vacaciones de verano, sino además hacer un stock de seguridad para los casi dos meses que duraría el desmontar y montar una planta nueva al cien por cien de actividad. Los clientes habían insistido con gran temor en este tema de la garantía de servicio. (Todo esto se puede ampliar en el libro *El inconformismo de Koldo Saratxaga, semilla del éxito de Irizar Group y ner Group*, escrito por Pedro Gorospe y publicado por

la editorial Claves de Gestión). Después de tres horas y muchas preguntas y respuestas, la asamblea concluyó con un largo aplauso de todos en pie.

El administrador, lógicamente, estaba sorprendido de cómo se había resuelto en unas semanas lo que sin duda para todos era un cierre más.

En el momento de terminar estas páginas, octubre de 2015, se puede decir que todo se ha cumplido: las personas respondieron y siguen haciéndolo con los criterios de NER, y los clientes están tan convencidos de la actual seriedad de la nueva PPT que están incrementando sus pedidos.

A ello hay que añadir que en India, tras una década de presencia y un buen nombre, el mercado está tirando con gran fuerza y nos vemos en la necesidad de duplicar los medios actuales con la mayor celeridad posible. Una buena siembra y dosis de buen hacer y paciencia aportan, además de satisfacción, una adecuada cosecha.

Una unidad productiva en Igorre, Euskadi, que arrancó este periplo NER en 2006 con 53 personas, más 5 en India, para 5 millones de euros de actividad, terminará este año 2015 con actividad en cuatro países, dando trabajo a 260 personas y con un volumen de ventas de 20,1 millones, lo que ha supuesto multiplicar por más de cuatro tanto personas como las ventas, y todo ello en plena crisis mundial. Tras las decisiones y los esfuerzos realizados en 2014 y 2015, unidos a la credibilidad que nos merecen nuestras personas y a las expectativas que nos generan los clientes de alcanzar en 2018 una actividad de 42 millones de euros, nuestro plan a tres años es llegar a contar con más de 350 personas en todo Walter Pack Group.

Miguel Bernar

Capítulo II

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Hace cuatro años y medio, en ner group hemos creado un equipo que hemos llamado Equipo de Compromiso con la Sociedad y le hemos dado esta misión: unir a las organizaciones y a las personas que crecen abiertas al mundo, compartiendo un nuevo estilo de relaciones, responsables y eficientes por y para la Sociedad, innovadoras, generosas y por ello mismo, cooperantes y solidarias. Organizaciones y personas que, en definitiva, desean ser sujetos activos para lograr un Desarrollo Humano más Justo y Sostenible.

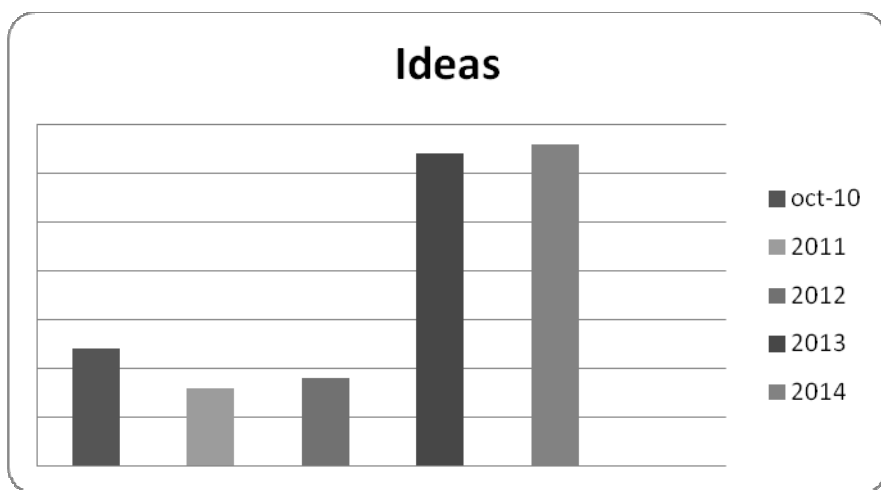
Su visión —el futuro que deseamos y pretende este equipo— son proyectos empresariales y sociales de personas con un nuevo estilo de relaciones, personas con valores, que anteponen el conocimiento al capital, que conviven y respetan con y la naturaleza, y que creen en la eficiencia y en la generosidad que posibilitan el desarrollo de una Nueva Sociedad, más integradora y equilibrada.

Esta generosidad, tanto con las personas como con su entorno y la sociedad en general, tiene una de sus expresiones en el desarrollo de iniciativas sociales por parte de todos los proyectos asociados como ner group, gracias al tiempo de sus personas y a la dedicación de una parte de sus beneficios.

Nuestras acciones de carácter social —ideas, campañas e iniciativas— son aprobados por el Equipo de Compromiso con la Sociedad, coordinado por Juan Jesús Anduaga, en el que están representados todos los proyectos. Además, este equipo asume como función principal el dinamizar la generación y el desarrollo de acciones sociales por parte de las personas de ner, quienes, a su vez, se involucran activamente como voluntarios en su implementación, junto con la aportación de sugerencias. La realidad de la sociedad a la que pertenecemos y en la que estamos integrados pasa así a formar parte de la cultura empresarial que desarrollamos en el ner.

Con todo ello, el Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group promueve, desarrolla, comunica e implanta su misión y su visión, indicadas en las líneas anteriores.

El 2014 ha sido un buen año en cuanto a proyectos sociales, pues durante este periodo, los proyectos asociados como ner group han destinado a su desarrollo un 2,5% de sus beneficios junto con el 1,44% del tiempo de sus personas (cada vez más cerca del 2% comprometido). Hemos aprobado y puesto en marcha 33 ideas que, si se suman a las de años anteriores, hacen un total de 94 ideas de carácter social aprobadas por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group en cuatro años y medio.



Unido a estas 33 ideas, en 2014 hemos realizado 5 campañas: una de recogida de tapones de plástico con destino a la Fundación Síndrome de West; dos de recogida de teléfonos móviles, para la Fundación Stop Sanfilippo y para la Asociación de Síndrome de Angelman; la participación en la Gran campaña de recogida de los bancos de alimentos de Bizkaia y Gipuzkoa; y de nuevo, un año más desde que comenzamos en 2011, hemos desarrollado la campaña de donaciones de sangre, que sigue realizándose con especial acogida en alguno de los proyectos asociados.

También hemos sido fieles a la celebración del ner zuhaitz eguna (día del árbol de ner), que este año hemos celebrado por partida doble: en el barrio Ibarruri de Muxika (Bizkaia), en la reserva de la biosfera de Urdaibai, como ya hiciéramos en 2013, y en Zerain (Gipuzkoa), sumándonos al objetivo de colaborar en la recuperación medioambiental de nuestro entorno más próximo. Entre los dos días, hemos participado 268 personas y hemos plantado 825 árboles autóctonos, de manera que, en los tres años que llevamos celebrando el ner zuhaitz eguna, suman 2.025 los árboles autóctonos plantados: robles, hayas, abedules, espinos, castaños, perales silvestres, arces, fresnos, cornejos, endrinos, cerezos, tejos, etc.

El desarrollo de todas las acciones mencionadas ha sido posible gracias a más de un millar de personas de ner group que hemos participado como voluntarios.

Con cada una de estas ideas hemos impactado positivamente en alguno o algunos de los campos de actuación siguientes: derechos humanos, cultura, educación, sanidad, infancia, personas mayores, medio ambiente, nuevas formas de relación, desarrollo humano justo y sostenible, y otras de marcado carácter social.

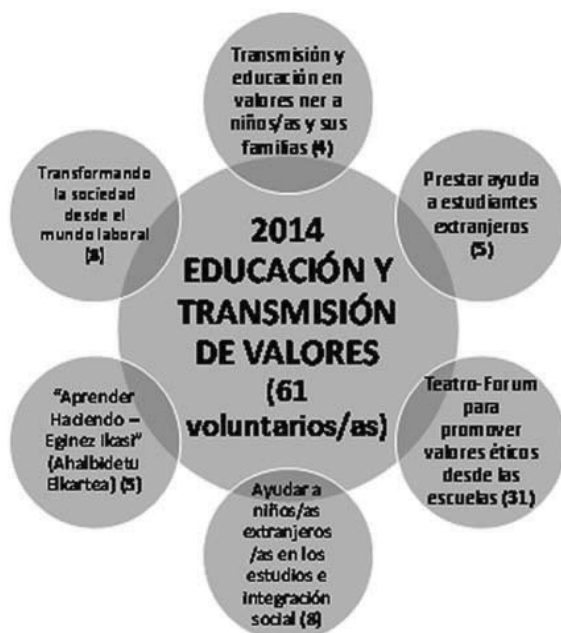
En el cuadro a continuación, resumimos las 33 ideas y proyectos de carácter social aprobados en 2014.

Idea nº	Nombre	Voluntarios ner group
1/2014	Curso de alfabetización informática para inmigrantes	6
2/2014	Carrera popular en beneficio de Stop Sanfilippo	54 + participantes
3/2014	Realización de actividades culturales en favor de Stop Sanfilippo	12
4/2014	Afianzamiento de los orfanatos sostenibles y ayuda a mujeres de familias monomarentales en Uganda	2
5/2014	Gure Esku Dago	11 + participantes
6/2014	Campaña de sensibilización sobre la inmigración clandestina	14

7/2014	Transmisión y educación en valores ner a niños y niñas y a familias	4
8/2014	Apoyo a la integración social de los enfermos de Parkinson y sus familias	3
9/2014	Dos <i>bodies</i> para Gaizka (Síndrome de Angelman)	22 + participantes
10/2014	Colaboración en la prevención de la exclusión social en Sestao a través del desarrollo de actividades (lúdicas, artísticas y de habilidades sociales) con niños y niñas, y del empoderamiento del medio familiar en el que viven	3
11/2014	Limpieza del río en Azkoitia	26
12/2014	Proyecto de energía renovable GoiEner	13
13/2014	Proyecto de cultivo acuícola y acuapónico sostenible ner breen	1
14/2014	Ayuda a estudiantes extranjeros	5
15/2014	Teatro-fórum para promover valores éticos desde las escuelas	31
16/2014	Dar la posibilidad de acceder a equipos informáticos libres a personas/organizaciones con pocos recursos y formación en <i>software</i> libre	5
17/2014	Intervención en un colectivo mixto de hombres y mujeres víctimas de violencia doméstica	1
18/2014	«El futuro empieza hoy» (exposición itinerante de la Fundación Vicente Ferrer). Traducción de textos y acogida en organizaciones de ner group	18
19/2014	Camina por la esclerosis múltiple	22 + participantes
20/2014	Integración laboral de personas con discapacidad intelectual en proyectos de ner group	3
21/2014	Impulso a la integración social de personas futbolistas amputados	18
22/2014	Huertos ecológicos piloto en comunidades campesinas de Perú y Bolivia (Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural – Fase II)	1

23/2014	Ayuda a niños y niñas extranjeros en las tareas escolares y a su integración social	8
24/2014	Campamento de verano (Udaleku 2015) para los pequeños embajadores del Sahara	17
25/2014	Respuesta rápida a las necesidades más básicas que presentan las personas en situación de pobreza o exclusión social grave	27
26/2014	Ayuda al proyecto de retorno de inmigrante y a potenciar su futuro en África	5
27/2014	«Aprender Haciendo – Eginez Ikasi» (Ahalbidetu Elkarte)	5
28/2014	Impulso al programa de formación académica y orientación laboral de personas con síndrome de Down	7
29/2014	Proyecto para dar a conocer a Lur Denok y concienciación de la alimentación ecológica	9
30/2014	Realización de actividad deportiva (Rally-sprint Goierri) en favor de StopSanfilippo	32
31/2014	Convivencia y compromiso con la diversidad funcional desde el ámbito de la salud y el deporte (Proyecto Iris. Deporte adaptado de Tecnificación hacia el Alto Rendimiento)	12
32/2014	Transformando la Sociedad desde el mundo laboral	6
33/2014	Apoyo en la socialización del Síndrome de Sanfilippo	10

Presentamos seguidamente una breve reseña de cada idea social aprobada en 2014.



Ideas 7/2014, 14/2014, 15/2014, 23/2014, 27/2014 y 32/2014.

Transmisión y educación en valores ner a niños y niñas y a familias (Idea 7/2014)

Los medios de comunicación audiovisuales, como la televisión, son un medio de transmisión de valores y conocimientos con un nivel de incidencia muy alto en la población infantil. Los valores y los contenidos en la programación televisiva infantil y familiar actual no son de calidad, en nuestra opinión. Entendemos que este medio de comunicación puede ser utilizado de otra manera mucho más eficaz y eficiente, a partir de planteamientos renovadores, transformadores y acordes con la filosofía y el estilo de las organizaciones de ner group.

Con la participación de 4 personas voluntarias de ner group, y en colaboración con el proyecto asociado a ner group Urtxintxa, la idea

consistió en producir y grabar 12 capítulos de 30 minutos de duración, que se emitieron en las televisiones locales y en los que se transmitieron los siguientes contenidos:

- _ Todas las personas somos diferentes. Confiamos en las personas, en sus capacidades y potencialidades. Tratamiento de la diversidad.
- _ Libertad y responsabilidad.
- _ Intercambio de conocimientos. Sinergias. Formamos parte de un mundo global.
- _ Conocimiento y respeto por nuestros orígenes. Desarrollo y proyección.
- _ Transmisión cultural.
- _ Somos creativos. Facilitar recursos que favorecen la creatividad.
- _ Educación en la salud (alimentación, consumo...).
- _ Transmisión de juegos y canciones en euskera.

Ayuda a estudiantes extranjeros (Idea 14/2014)

5 voluntarios de ner group ayudaron a su integración lingüística, y a la consecuente resolución de problemas escolares derivados, a 4 estudiantes originarios de Sudamérica con poco tiempo en el País Vasco. A unos escasos conocimientos de euskera se unía en este caso un nivel de castellano peninsular que no alcanzaba al mínimo, si bien el castellano es su idioma materno. Asimismo, se les ayudó con sus conocimientos básicos de matemáticas.

Estos estudiantes participaban en varios programas de refuerzo desarrollados por la propia escuela expresamente para ellos, ante el serio riesgo de fracaso escolar. Fuera de la escuela precisaban de un apoyo educativo que sus familias no podían costear, dadas las dificultades económicas que atravesaban.

Durante los dos últimos meses del curso 2013-2014, los voluntarios de ner group les facilitaron la ayuda externa que requerían en las materias mencionadas. Así, trabajaron aspectos como la resolución de problemas de matemáticas y la lectura de textos.

Teatro-fórum para promover valores éticos desde las escuelas (Idea 15/2014)

Esta idea, realizada en colaboración con Baketik, consistió en la realización de 40 sesiones teatrales orientadas a promover valores éticos. Las sesiones se llevaron a cabo durante el primer trimestre del curso 2014-2015, en diferentes centros educativos, y constaban de dos programas:

- _ Prevención del *bullying* y de las conductas violentas en la escuela.
- _ Vivencia de los valores del respeto, la libertad y la igualdad en las relaciones afectivas y de convivencia en la escuela.

31 personas voluntarias de ner group gestionaron la realización de las sesiones en los centros educativos que previamente habían seleccionado y contactado, y con los que mantuvieron diferentes reuniones. Los voluntarios participaron también activamente en las sesiones de teatro-fórum.

Ayudar a niños y niñas extranjeros en las tareas escolares y a su integración social (Idea 23/2014)

La idea se va a desarrollar durante el curso 2015-2016 y consiste en prestar apoyo a 8 estudiantes, residentes en el Goierri y recién llegados de diferentes países, que experimentan dificultades académicas derivadas de la diferencia del plan de estudios con respecto al de su

país de origen. A ello se añaden problemas de comprensión de euskera y de castellano.

Con esta idea damos continuidad a la denominada «Ayuda a estudiantes extranjeros» (14/2014), en la que realizamos una primera experiencia, plenamente satisfactoria, de dos meses de duración, a finales del curso, con 4 estudiantes extranjeros. Aunque no se pudieron apreciar grandes avances académicos este corto tiempo, sí fue patente la gran motivación por aprender e integrarse en la sociedad que manifiestan estos estudiantes, además de un incremento apreciable en su autoestima. Esto nos ha llevado a decidir la puesta en marcha de la actuación desde el comienzo del curso 2014-2015, con objeto de lograr la mejora de sus resultados académicos. Para favorecer su conocimiento de nuestra cultura, así como su educación e integración social, hemos planificado la realización de diferentes salidas y visitas para que puedan apreciar in situ la relación entre lo que aprenden y la realidad de su reflejo en la sociedad. Así, hemos estado en varias organizaciones de ner group, incluyendo el huerto ecológico de Lur Denok en Astigarraga.

«Aprender Haciendo – Eginez Ikasi» (Ahalbidetu Elkartea) (Idea 27/2014)

La crisis económica ha producido un incremento drástico en las cifras de desempleo, además de dificultar al extremo el acceso al mercado laboral a los graduados en general, ya que carecen de experiencia y la escasa oferta de empleo supone la ausencia de oportunidades para adquirirla; en consecuencia, se eleva progresivamente el plazo entre la graduación y el primer empleo. El programa «Aprender Haciendo – Eginez Ikasi», de Ahalbidetu Elkartea, nace con el objetivo de proporcionar a graduados en paro un aprendizaje más un periodo de prácticas en empresa. Se trata de un aprendizaje en grupo seguido de 6 meses de vida laboral en régimen de prácticas.

Dos de los proyectos asociados a ner group, EBI e Icaza, participan en este programa compartiendo con dos de estos graduados el Nuevo Estilo de Relaciones.

Transformando la Sociedad desde el mundo laboral (Idea 32/2014)

Este proyecto se propone que los aprendices de un oficio en los Centros de Iniciación Profesional (CIP) dispongan de instrumentos para incrementar sus habilidades relacionales y profesionales de cara a su incorporación al mundo laboral. Entre ellos, los más importantes se consideran aquellos que facilitan controlar el estrés y la ansiedad, así como escuchar mejor y expresar las propias ideas y necesidades.

Los 6 voluntarios de ner group que han participado en la primera fase de este proyecto recibieron previamente la formación necesaria para actuar como ayudantes de la psicóloga de erain Educación Integral en las sesiones con los jóvenes de los Centros de Iniciación Profesional.



Ideas 4/2014, 5/2014, 18/2014, 22/2014, 24/2014 y 26/2014.

Afianzamiento de los orfanatos sostenibles y ayuda a mujeres de familias monomarentales en Uganda (Idea 4/2014)

Como su nombre indica, esta idea se creó con el objetivo de fomentar el desarrollo de orfanatos sostenibles en Uganda. A medida que se ha ido desarrollando, se ha ido viendo la posibilidad de dar respuesta a más necesidades, y hoy en día la idea abarca dos proyectos promovidos por la ong local CDC con la que colaboramos ner group y Neiker Tecnalia. El primero de ellos consiste en afianzar el proyecto de orfanatos sostenibles, y el segundo, en ayudar a 25 mujeres de familias monomarentales a hacer frente a sus necesidades básicas y a las cargas familiares. Para ello, hemos aportado la construcción y la puesta en marcha de 5 pocilgas de 5 cerdos cada una (1 macho y 4 hembras). Después, las crías de estos cerdos se van distribuyendo entre más mujeres, que de esta forma ponen en marcha nuevas pocilgas, y así las familias beneficiarias del proyecto van en aumento.

A las mujeres participantes en este proyecto se les imparte previamente formación en ganadería y también en agricultura, pues la actividad se complementa con pequeños huertos que suministran más alimentos al hogar.

Publicamos a continuación la entrevista a Mikel Santamarta de Ekin y Alain Gonzalez de Lancor, las dos personas voluntarias de ner group que han participado sobre el terreno en el desarrollo de esta idea.

¿Qué es lo que os animó a participar en la idea? ¿Qué funciones habéis desarrollado?

Mikel: Hace cuatro años tuve una experiencia de voluntariado, en Ecuador, y me cambió la vida; desde entonces, he estado colaborando en diferentes tipos de voluntariado y este proyecto me pareció muy bonito, ilusionante, una oportunidad de conocer la realidad y la cultura africanas, y también de mejorar mi inglés. Me animó además a participar la facilidad que me dieron en Ekin, S. Coop., tanto por parte del Equipo de Pilotaje como de mis compañeros de equipo, y especialmente el apoyo recibido de Daniel Núñez, mi relevo.

Alain: Hasta ahora no había participado en ninguna actividad de voluntariado y al conocer este proyecto en África, me animé. En Lancor me dieron todo tipo de facilidades para que lo realizara.

Mikel y Alain: La labor en las cuatro escuelas-orfanato consistía en coordinar e implementar las diferentes actividades y en auditar todos los gastos. Todas las semanas mandábamos un informe detallado sobre los progresos de cada escuela. A Alain le correspondió también el seguimiento del proyecto de cría de cerdos que habían comenzado a desarrollar las mujeres.

¿Creéis que ha sido útil para las personas receptoras de la idea, niños y niñas de cuatro orfanatos de Uganda? ¿Alguna anécdota surgida durante el desarrollo de la idea que queráis comentar?

Mikel y Alain: Lo que más nos gustó del proyecto es que no sea un apoyo puntual y asistencialista, sino que hemos creado y les hemos dado unas herramientas y unos conocimientos para que sean autosuficientes, de manera que ahora está solo en su mano seguir o no. Creemos que habrán hecho la reflexión de que se trata de su futuro y lo aprovecharán al máximo.

Mikel: Hay muchas anécdotas, es difícil quedarse con solo una, pero si tuviese que elegir alguna graciosa, quizás me quedo con las primeras visitas a las escuelas que estaban en aldeas remotas, donde los niños pequeños se alejaban asustados y llorando al verme ya que era la primera vez que veían a un hombre blanco. Los niños de más edad, cuando cogían confianza, venían a tocarme la piel y el pelo y se reían.

También es bonito recordar cómo en cada visita que les hacíamos todos los niños venían corriendo donde nosotros aplaudiendo y contentos, sobre todo cuando teníamos que entregar algún material para la escuela.

Alain: Era increíble la forma que tenían de demostrar su agradecimiento; a pesar de que tenían poco, querían darnos prácticamente todo. Por otra parte, era palpable la ilusión que mostraban sus caras cuando veían que las acciones puestas en marcha daban resultado.

¿Cómo ha sido vuestra experiencia? ¿La recomendaríais? ¿Qué habéis aprendido?

Mikel: Está claro que ha sido una experiencia tan bonita como dura, he tenido momentos buenos y momentos malos también, pero finalmente lo malo se acaba olvidando y te quedas con la parte bonita, con el trabajo dejado allí y con el agradecimiento y sonrisas tanto de los cerca de 1.400 niños y niñas beneficiados con el proyecto como de toda la comunidad.

Estar allí en situación límite y con lo justo, te hace más fuerte y te empuja a ser más eficiente, a aprovechar al máximo cada recurso, y en eso los africanos son unos maestros, porque reciclan todo y son muy ingeniosos para sacar gran utilidad a cosas que nosotros tiraríamos sin pensárnoslo dos veces. También se aprende a valorar mucho más la familia, los amigos y demás que tenemos aquí, y cosas que consideramos básicas, como el agua caliente o la luz. Te das cuenta de que se puede vivir tranquilamente con bastante menos.

El ver que el que menos tiene es el que vive más feliz y agradecido, y que a su vez es la persona que más te ofrece, motiva a replantearse muchas cosas del día a día de aquí y hasta cambia por completo la propia escala de valores. Entonces es cuando empiezas a preocuparte solo de las cosas importantes.

Alain: Al ser mi primera experiencia de cooperación, y en un continente menos desarrollado que el nuestro, iba un poco nervioso, al principio. Al llegar allí todo el mundo se te queda mirando por ser blanco, pero según van pasando los días, te vas relacionando con las personas y te das cuenta de que las miradas de los primeros días eran miradas de curiosidad y ganas de conocerte, y es cuando empiezas a disfrutar de verdad la cultura africana.

En cuanto al propio proyecto, la experiencia fue muy positiva y se podía apreciar la evolución positiva del mismo, eran muy eficientes tanto en el conocimiento de lo que compartíamos con ellos como en el uso de las herramientas necesarias. Incluso diría que hacen un mejor uso del conocimiento, muy importante para el desarrollo sostenible de los orfanatos a futuro, que de las propias herramientas.

Como experiencia es muy gratificante y se la recomiendo a toda persona con ganas de conocer nuevas realidades mientras realiza una importante labor de ayuda al desarrollo.

¿Animaríais a las personas de ner group a participar en las ideas y proyectos surgidos de la Asociación?

Mikel: Gracias a esta experiencia he podido vivir cosas increíbles y únicas como cantar, bailar y jugar al fútbol con los niños y niñas de las escuelas, aprender a tocar instrumentos locales y danzas regionales, celebrar el final del Ramadán con una familia musulmana, acudir a una boda y a una pedida de mano ugandesa, donde fui vestido con un traje regional para ayudar a llevar una parte de la dote (media vaca, gallinas, sofás, cuadros...) a la otra familia, y también, quizás la más sorprendente, tuve la oportunidad de visitar un poblado primitivo que vivía totalmente aislado del mundo, subsistiendo de sus tierras y animales, donde lo más importante era el culto a los espíritus y el rezo. Fue bonito compartir con un chamán local toda una tarde escuchando las historias y leyendas sobre el pueblo. No les gusta ser visitados, pero pudimos hacerlo gracias a las gestiones que realizó una persona local que a su vez nos hizo de traductor, ya que hablaban un idioma tribal.

Mikel y Alain: Claro que recomendamos esta experiencia, siempre y cuando se tengan las ideas claras y sepamos a lo que vamos, ya que, sin una base, quizás sea un poco duro tener tu primera experiencia en África. Nuestras culturas son bastante diferentes y algunas situaciones de allí pueden descolocar a una persona con ideas más occidentales, pero es una buena oportunidad de tener una experiencia así, ya que ni siquiera pagando en una agencia de viajes puedes vivir algo parecido.

En el primer contacto con proyectos de cooperación se suele ir pensando lo mucho que se va a ayudar, y por eso es una auténtica sorpresa comprobar que se recibe mucho más de lo que se da.



Gure Esku Dago (Idea 5/2014)

Somos parte de la sociedad en la que vivimos y con la aprobación de esta idea, se pretendía animar a las personas de ner group que lo desearan a tomar parte a título individual en la dinámica popular, plural y participativa Gure Esku Dago. Por encima de las siglas de las diferentes tendencias políticas, Gure Esku Dago trabaja en Euskal Herria por el derecho democrático a decidir.

«El futuro empieza hoy» (exposición itinerante de la Fundación Vicente Ferrer). Traducción de textos y acogida en organizaciones de ner group (Idea 18/2014)

Con el objetivo de sensibilizar, concienciar y captar nuevos socios, la Fundación Vicente Ferrer ha organizado la exposición itinerante «El futuro empieza hoy», que muestra la situación de exclusión y vulnerabilidad en la que viven miles de personas en la India, sea por pertenecer a unas determinadas castas o por ser mujer. El pasado, el presente y los retos de futuro de la India rural se reflejan mediante la experiencia contada por tres generaciones de mujeres. Esta narración se ofrece en unos paneles informativos que se presentaban solo en lengua castellana, lo que limitaba su difusión en nuestra bilingüe sociedad vasca, más aún en las zonas geográficas donde el idioma materno es el euskera.

Para compensar esta carencia, impulsamos la idea de que personas voluntarias de ner group tradujeran al euskera los textos de los paneles informativos, realizaran el diseño y la maquetación de los mismos, y presentaran la exposición «El futuro empieza hoy / Etokizuna gaur hasten da», en las siguientes organizaciones de ner group: Icaza, Ebi, Ekin, Lancor, Panelfisa, TTT Goiko y Zubiola. En la primera de ellas, celebrada en Icaza, contamos con la presencia de Xabier Orueta, responsable de la delegación de Euskadi y Cantabria de la Fundación Vicente Ferrer, y de Ramadevi Rapthadu, trabajadora de la Fundación Vicente Ferrer en India.

Huertos ecológicos piloto en comunidades campesinas de Perú y Bolivia. Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural – Fase II (Idea 22/2014)

Las comunidades campesinas de las zonas rurales altoandinas de Perú y Bolivia viven en un gran aislamiento y al margen de los procesos de desarrollo globales. Se dedican principalmente a la agricultura y a la ganadería, y ocasionan importantes impactos ambientales con muchas de sus prácticas habituales: uso no controlado de plaguicidas y abonos químicos, pérdida de capa arable, aumento de escorrentía por compactación de suelos, etc. Las consecuencias sobre la salud, la economía y el medio ambiente llegan a ser graves a medio y largo plazo. La formación y el acompañamiento a las familias campesinas es la clave para introducir cambios en los hábitos y las actitudes de la población e impulsar una producción orgánica y sostenible.

En junio de 2014, gracias al apoyo de ner group, técnicos procedentes de Bolivia y Perú, que trabajan en varias ong de cooperación al desarrollo, participaron en Euskadi en un curso sobre Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural. Además, uno de los profesores fue una persona voluntaria de los huertos ecológicos Lur Denok de ner group. Con la realización de este curso y la evaluación correspondiente, se cerró la Fase I del Proyecto de Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural, y se decidió poner en marcha la siguiente.

En esta Fase II se pretende llevar a la práctica los aprendizajes adquiridos en la Fase I, con el fin de comprobar su viabilidad técnica, social y económica en cada contexto particular, siempre en las zonas rurales altoandinas de Perú y Bolivia donde se ejecutan los proyectos de cooperación al desarrollo. Para ello, se propuso y aprobó una nueva idea consistente en la puesta en marcha de 6 huertos ecológicos piloto en Perú y Bolivia para desarrollar una doble función: la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el curso de la Fase I y la acción educativa a través de clases demostrativas que se impartirán a la población campesina local.

De este modo, conseguiremos la validación en terreno del modelo productivo agroecológico de Lur Denok para las condiciones específicas de cada lugar. Así también podremos extenderlo y difundirlo entre las familias campesinas.

Campamento de verano Udaleku 2015 para los pequeños embajadores del Sahara (Idea 24/2014)

Cada año, mediante el programa «Oporrak Bakean» (Vacaciones en Paz), miles de niñas y niños saharauis, afincados en los campamentos de refugiados, salen del duro desierto en el que sobreviven para pasar dos meses de «vacaciones» fuera de su entorno. El proyecto Bakeleku Udalekua (Campamento de verano) se gestó en 2011. En primer lugar, para resaltar la importancia que tienen las familias de acogida en verano, y en segundo lugar, para que niños y niñas de los campamentos de refugiados saharauis pudieran salir en el mayor número posible, con objeto de mejorar su calidad de vida (alimentación, asistencia sanitaria, etc.). Al mismo tiempo, los niños tienen la oportunidad de acercarse a la cultura vasca y nosotros podemos conocer algo más de la suya. Desde 2012, ner group viene colaborando con este proyecto mediante la puesta en marcha de diferentes ideas del Equipo de Compromiso con la Sociedad, entre las que se encuentra la organización y coordinación en Orduña (Bizkaia) de este campamento de verano.

Tras ser aprobada la idea por parte del Equipo de Compromiso con la Sociedad en noviembre de 2014, las personas voluntarias de ner group empezaron a trabajar en el desarrollo de la misma, y para el verano de 2015 se programó un buen número de actividades, entre otras: excursiones, talleres, cursos, grabación de un vídeo con Txantxariak, actividades deportivas y culturales (música, danza...), etc. Para la realización de muchas de estas actividades, será imprescindible la participación de los pequeños embajadores de ner group, hijos e hijas de las personas de los proyectos asociados.

Ayuda al proyecto de retorno de inmigrante y a potenciar su futuro en África (Idea 26/2014)

«La vida está en África, el futuro está en África», asegura el senegalés Mamadou Dia, con quien desarrollamos la idea 6/2014, en su libro *3052, persiguiendo un sueño*. Issa Ka es también de Senegal, lleva siete

años en el País Vasco y, a pesar de haber adquirido formación suficiente en soldadura y mantenimiento de edificios, no consigue encontrar trabajo. Por esto, ha decidido presentar un proyecto de retorno en el que luchará por el desarrollo de la economía y la cultura de su región en Senegal. Se trata, en concreto, de un proyecto de puesta en marcha de una plantación de arroz, base alimenticia en Senegal, con idea de potenciar la producción de este alimento y la generación de empleo. Para poner en marcha el arrozal y lograr que saliera adelante, vimos necesario potenciar e incrementar los conocimientos que poseía Issa. Así, los voluntarios de ner group le aportaron mayor formación en contabilidad, manejo de tablas Excel, diseño y mantenimiento actualizado de página web, mantenimiento de redes sociales, y técnicas de compra y venta.



Ideas 2/2014, 3/2014, 8/2014, 9/2014, 17/2014, 19/2014, 29/2014, 30/2014 y 33/2014.

Carrera popular en beneficio de Stop Sanfilippo (Idea 2/2014)

El síndrome de Sanfilippo es una enfermedad neurológica degenerativa que avanza muy rápidamente y que para su tratamiento existe hoy en día un medicamento experimental, probado en Estados Unidos en animales con resultados positivos. La esperanza de los padres de los siete niños y niñas que en Euskal Herria sufren esta enfermedad es traer aquí este ensayo clínico, si bien tiene un coste muy elevado y necesitan ayuda para financiarlo.

Esta idea consistió en la organización de una carrera popular por las calles de Bilbao el 1 de junio de 2014 en beneficio de la Fundación Stop Sanfilippo. La carrera se realizó con notable éxito, ya que atrajo a 1.000 corredores de todas las edades. En la organización y durante el desarrollo de la misma participaron 54 voluntarios de ner group.

La web www.stopsanfilippo.org ofrece más información sobre la enfermedad de Sanfilippo.

Realización de actividades culturales en favor de Stop Sanfilippo (Idea 3/2014)

Esta idea, desarrollada también a beneficio de la Fundación Stop Sanfilippo, consistió en la organización de dos eventos culturales en Tolosa (Gipuzkoa). El primero se dirigió a niñas y niños de 3 a 10 años y consistió en la actuación de Txantxariak, de Urtxintxa, que ofreció un espectáculo de juegos y canciones con música en directo para pasar un buen rato y divertirse en familia.

El otro evento, organizado para personas de todas las edades, fue un concierto del cantautor vasco Ruper Ordorika.

12 personas voluntarias de ner group se responsabilizaron de la organización de ambos.

Apoyar la integración social de los enfermos de Parkinson y sus familias (Idea 8/2014)

Con el fin de apoyar la integración social de los enfermos de Parkinson y sus familias, varias personas voluntarias de ner group colaboraron con la Asociación de Familiares y Afectados de Parkinson del Bajo Deba, Deparkel, en un evento solidario que se realizó en Eibar con motivo de la celebración del día mundial del Parkinson, el 11 de abril.

El principal objetivo y el motor de la actividad de Deparkel es tratar de mejorar la calidad de vida de los afectados de Parkinson del Bajo Deba. Con la organización del evento solidario en el que participaron los voluntarios de ner group, buscaba dar a conocer a la sociedad la realidad de una enfermedad degenerativa que afecta a una parte importante y cada vez más numerosa de la misma.

Dos *bodies* para Gaizka, aquejado por el síndrome de Angelman (Idea 9/2014)

Gaizka sufre el síndrome de Angelman, una enfermedad neurodegenerativa de la que solo se conocen 150 casos en el Estado, de los cuales 10 están en Euskadi. El trastorno provoca retraso en el desarrollo, dificultades para aprender a hablar, epilepsia, déficit de atención e hipermotricidad.

No existe de momento ningún tratamiento que pueda solucionar las consecuencias de esta enfermedad, pero se pueden paliar mediante la utilización de aparatos y trajes especiales. Con la puesta en marcha de esta idea en las organizaciones de ner group, conseguimos 2 *bodies* para Gaizka. Estos *bodies* son trajes muy especiales, casi de hombre biónico, ya que son de compresión dinámica para controlar los movimientos.



Intervención en un colectivo mixto de hombres y mujeres víctimas de violencia doméstica (Idea 17/2014)

Esta idea surge como continuación de otras dos: «Medio rural como fuente de salud», de 2012, y «Mujeres maltratadas, de víctimas a agentes y protagonistas», de 2013. Ambas se realizaron en colaboración con el equipo de profesionales de Osanatur, en cuyo seno se integró la persona voluntaria de ner group. El objetivo principal de esta nueva idea consiste en crear un marco de actuación e intervención que dé una respuesta eficiente a la lacra social de la violencia doméstica y el maltrato.

En 2012, las personas beneficiarias del proyecto fueron un grupo de mujeres que habían sufrido violencia de género. En 2013, algunas de estas mujeres, portadoras de la experiencia de la violencia doméstica, pero también de un alto grado de empoderamiento personal, adquirido por su participación en el proyecto el año anterior, se integraron como *coaches* en el equipo de intervención de las mujeres beneficiarias del segundo proyecto. En 2014, se plantea otro salto aún mayor, que es la intervención en un grupo mixto de mujeres y hombres víctimas de violencia doméstica. Es un programa innovador, que supone la apertura de una línea inexplorada hasta el momento, no solo de tratamiento, sino también de creación de conocimiento ligado a la práctica. La ejecución de este proyecto en Euskal Herria, en el caserío Pagorriaga en concreto, nos convierte en pioneros, ya que en él se aúnan agricultura, medio rural y política social, siempre bajo las premisas de aprovechamiento sostenible de los recursos y de respeto al medio natural.

Camina por la esclerosis múltiple (Idea 19/2014)

La idea consistía en la realización de un paseo de ida y vuelta desde «la trinchera» (plaza céntrica de la localidad de Zumarraga) hasta la ermita de la Antigua, en favor de los enfermos de esclerosis múltiple. Fue desarrollada en colaboración con ADEMGI (Asociación de

Esclerosis Múltiple de Gipuzkoa) y en el paseo participaron 650 personas, si bien pasaron de 1.000 las que tomaron parte en la fiesta posterior celebrada en «la trinchera». Por parte de ner group, además de las personas de los proyectos asociados que participaron en el paseo, 22 voluntarios se responsabilizaron, junto con ADEMGI, de la organización y el desarrollo de la jornada.

Proyecto para dar a conocer a Lur Denok y concienciar en la alimentación ecológica (Idea 29/2014)

La idea busca el acercamiento de la sociedad y de las personas de ner group al proyecto Lur Denok, al mismo tiempo que incrementar la concienciación de lo que es la cultura de lo ecológico y de los beneficios que una alimentación ecológica nos aporta, tanto a nosotros como a nuestros hijos. Las personas voluntarias de ner group que participan en este proyecto crean y utilizan diferentes herramientas y soportes gráficos para distribuir y dar a conocer esta información a todas las demás personas de ner group.

Realización de la actividad deportiva Rally-sprint Goierri en favor de Stop Sanfilippo (Idea 30/2014)

Esta idea consistía en la organización del Rally-sprint Goierri a beneficio de la causa Stop Sanfilippo (www.stopsanfilippo.org), a cuya fundación se destinaron los ingresos íntegros de la prueba. El nivel deportivo fue muy alto, y se apuntaron nada más y nada menos que 73 pilotos, que lo dieron todo por terrenos de Lazkao, Zaldibia, Albatzizketa y Gaintza. Organizar una prueba de este tipo es muy complicado y requirió de la participación de casi 200 personas voluntarias para las labores de organización y apoyo. ner group aportó 32 voluntarios. Además, ese día contamos con la compañía de Oier Iribarren, niño gipuzkoano que sufre el síndrome de Sanfilippo, y de su familia.

Apoyo en la socialización del síndrome de Sanfilippo (Idea 33/2014)

La Fundación Stop Sanfilippo puso en marcha en las navidades de 2014 una campaña de sensibilización de la sociedad para que se solidarice, apoye y posibilite traer el ensayo clínico del tratamiento para el síndrome de Sanfilippo al Hospital de Cruces de Barakaldo, y participar en el logro de una cura para esta enfermedad. Esta campaña de socialización se realizó en Bizkaia y consistió en la distribución y la venta de cientos de miles de globos durante todas las vacaciones de Navidad, hasta el día 5 de enero. Estos globos se hicieron visibles en los balcones de las casas de aquellos que los compraron, como señal de apoyo y solidaridad activa con los objetivos propuestos por la Fundación síndrome de Sanfilippo. La labor de los voluntarios de ner group consistió en la cesión de un espacio donde almacenar los globos, en trasladarlos a los puntos de venta y en colaborar en venderlos.



Ideas 20/2014, 21/2014, 28/2014 y 31/2014.

Integración laboral de personas con discapacidad intelectual en proyectos de ner group (Idea 20/2014)

La Fundación síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales del País Vasco, con sede en Bizkaia, es una entidad sin ánimo de lucro cuya misión es la inclusión y la participación social de las personas con discapacidad intelectual como ciudadanos de pleno derecho. La idea propone la contratación de personas con síndrome de Down en alguno de nuestros proyectos asociados. Dos de ellos han mostrado interés y están realizando una evaluación de los puestos de trabajo.

Impulsar la integración social de personas futbolistas amputados (Idea 21/2014)

Esta idea consistía en organizar un partido de fútbol amistoso en Gallarta (Bizkaia) entre la Asociación de Futbolistas amputados y la Asociación Francesa de Futbolistas amputados. 18 voluntarios de ner group trabajaron en equipo antes, durante y después del partido para que todo transcurriera según lo previsto. La actividad, realizada un día de noviembre en horario nocturno, a las 20 horas, y supuso un rotundo éxito; fueron superadas todas las estimaciones previas. Se vendieron las 400 entradas disponibles, pero los espectadores siguieron entrando hasta que se llenó completamente la tribuna principal. El ambiente fue inmejorable.

Impulso del programa de formación académica y orientación laboral de personas con síndrome de Down (Idea 28/2014)

Esta idea tenía como objetivo impulsar el programa de Formación Académica y Orientación Laboral para personas con Síndrome de Down de la Asociación Down Araba. Dicho programa es el vehículo

para mantener los conocimientos académicos adquiridos en la etapa escolar y preparar a estas personas con síndrome de Down para una posible inserción laboral.

La idea se diseñó con 3 fases, comenzando por visitas a 5 organizaciones de ner group. Su objetivo era brindar a las personas con síndrome de Down la oportunidad de que vieran por sí mismas y experimentaran cómo es el trabajo en una empresa, las diferentes áreas y equipos que existen, y las actividades que desempeña cada persona. A continuación, se elaboró un taller en la sede de la Asociación con lo aprendido en las visitas. La finalidad en este caso era que las alumnas y los alumnos fueran capaces de elaborar un trabajo con lo aprendido en las visitas. Por último, la tercera fase consistió en la presentación de una guía de buenas prácticas por parte de los alumnos del programa.

Los 5 proyectos de ner group que participaron en esta idea, EBI Talleres Electrotécnicos, Ekin, Icaza, Lejarreta y Walter Pack, quedaron muy satisfechos con el desarrollo de la misma, como se puede apreciar en los siguientes comentarios que realizaron algunos de ellos:

EBI

«Desde EBI, queremos agradecer a la Asociación Down Araba el habernos permitido compartir una agradable jornada con ellos enseñando a las chicas y a los chicos cuáles son nuestras diferentes actividades. Agradecer además a todas las personas de EBI su apoyo y su colaboración. Fue una gran experiencia en la que no solo aprendieron ellos, sino también nosotros».

LEJARRETA

«Hoy hemos recibido la visita de la Asociación Síndrome Down Araba y ha sido una experiencia magnífica. Han venido 11 jóvenes (7 chicas y 4 chicos) y 3 monitores. Hemos compartido una mañana estupenda».

WALTER PACK

«Acabamos de recibir en Walter Pack una visita muy especial. Ocho chavales y chavalas con Síndrome de Down, junto con tres de sus educadores y educadoras, llegaron a nuestras instalaciones para vivir en primera persona el funcionamiento de la organización.

La visita fue una experiencia muy bonita para las personas de Walter Pack, que fueron explicando el área donde trabajaban y sus puestos de trabajo, a la vez que los chavales mostraban su curiosidad y hacían mil y una preguntas sobre cada cosa que veían. Desde el primer momento nos sentimos muy bien con ellos y con los educadores y, como les dijimos, ellos aprendieron, pero nos enseñaron mucho más con su alegría y buena disposición, además de ponernos una sonrisa para todo el día».

Asimismo, David Izquierdo, uno de los 3 educadores de las personas con síndrome de Down, que les acompañó en todas las visitas, nos envió el siguiente agradecimiento:

«Os escribo para daros las gracias por el buen servicio, la maravillosa atención y el cariño que nos ofrecisteis en nuestras visitas a vuestras empresas.

Desde la Asociación os queremos dar nuestra más sincera enhorabuena por el buen trabajo que realizáis en cada una de vuestras empresas, limpieza, atención, profesionalidad, cariño, servicio... y todo ello al servicio de las personas.

Ha sido un placer para Down Araba conocer en primera persona vuestras instalaciones, vuestra manera de trabajar, las personas que hacéis posible cada empresa y el cómo lleváis a cabo vuestro día a día.

Nuestros chicos y chicas han tenido un contacto directo con la inserción laboral, ese sueño que se les escapa y con el que darían pasos de gigante hacia su autonomía y desarrollo personal. Han sentido que podrían ser capaces de desarrollar un puesto de trabajo, y ha servido para que sigan luchando por el aprendizaje permanente y por reivindicar su derecho a ser considerados como una parte de la sociedad. Estamos trabajando cada día el material y las enseñanzas que nos habéis dado en cada una de las empresas y la experiencia

transmitida por ner group, la cual nos hace de hilo conductor y nos sirve para seguir avanzando sobre ella.

¡Con todo nuestro cariño y atención, ESKERRIK ASKO, NER GROUP!!»

Convivencia y compromiso con la diversidad funcional desde el ámbito de la salud y el deporte. Proyecto Iris: Deporte adaptado de Tecnificación hacia el alto Rendimiento (Idea 31/2014)

En el deporte adaptado son unos pocos los beneficiarios de las becas deportivas que facilitan el acceso a los servicios deportivos necesarios para mejorar el rendimiento. Con el objetivo de superar tal limitación, pusimos en marcha esta idea junto con la Federación Gipuzkoana de Deporte adaptado y la Fundación Hegalak Zabalik, por la cual dos deportistas con posibilidades de participar en competiciones de alto nivel pudieron recibir el apoyo profesional necesario para su preparación integral con vistas a las Paraolimpiadas de Brasil 2016.

Gracias también al apoyo facilitado por los voluntarios de ner group, ambos deportistas han podido entrenar con continuidad, sin perder entrenamientos como es habitual en estos deportistas dada su dependencia de terceras personas.

Como consecuencia de todo esto, tanto Fernando Mitxelena en la especialidad de tiro olímpico como Aitor Garciarena en ciclismo adaptado (modalidad de triciclo) han mejorado sus resultados, hasta el punto de que Fernando se ha proclamado por primera vez Campeón de España de tiro Olímpico y Aitor ha quedado entre los tres primeros, tanto en el Campeonato de Euskadi como en el estatal. Por parte de ner group, han participado en esta idea 11 voluntarios, 8 de Gashor en tiro olímpico y 3 de Panelfisa en ciclismo.





Ideas 1/2014, 6/2014, 10/2014, 16/2014 y 25/2014.

Curso de alfabetización informática para inmigrantes (Idea 1/2014)

Los conocimientos informáticos son hoy una exigencia para la integración efectiva en condiciones de igualdad, además de una herramienta básica de alfabetización en la sociedad de la comunicación y la información en la que estamos inmersos. Son las mujeres, y sobre todo las mujeres inmigrantes, quienes tienen mayores trabas para adquirir estos conocimientos. La formación en esta materia se ha convertido en una necesidad básica para la inserción social, cultural y laboral de las y los inmigrantes y para su acceso a la información y a los servicios públicos.

Esta idea se dirigía a la población inmigrante que difícilmente consigue formación reglada o institucionalizada por falta de habilidades sociales para ello. El objetivo era el de favorecer el avance

en su autonomía personal mediante el acceso a la información y contribuir de esta forma a ir rompiendo las barreras laborales, personales y sociales que provoca en los colectivos esta brecha digital.

Con la participación de 6 voluntarios de ner group, se organizaron las dos aulas de informática en las que consistió esta idea, una para mujeres inmigrantes y otra para alumnado en general. Ambas se desarrollaron dentro del programa de formación de la asociación BaoBat de apoyo a la integración de inmigrantes, en su mayor parte procedentes de África.

Campaña de sensibilización sobre la inmigración clandestina (Idea 6/2014)

Con esta idea, consistente en charlas abiertas, se trataba de sensibilizar al público en general sobre las causas que, cada año, impulsan a cientos de jóvenes africanos a embarcarse en un peligroso viaje en las aguas del Atlántico. Solo en 2013, más de 200 personas dejaron la vida allí.

Las charlas fueron impartidas por Mamadou Dia, joven senegalés que hace unos años realizó uno de estos viajes. Trataron, asimismo, de las dificultades de integración que viven estos inmigrantes cuando consiguen llegar a Europa: su lucha por obtener el permiso de residencia, la búsqueda de trabajo y de vivienda, el choque cultural etc.

Participaron en la organización y desarrollo de la idea 14 voluntarios de 10 proyectos asociados de ner group. Se realizaron en total 26 charlas en diferentes pueblos y ciudades de Bizkaia y Gipuzkoa, a las que asistieron 991 personas.

Además, hemos colaborado en la publicación de la cuarta edición del mencionado libro de Mamadou Dia *3052. Persiguiendo un sueño*, que ha sido prologado por Juan Jesús Anduaga, responsable del Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group.

Colaboración en la prevención de situaciones de exclusión social en Sestao a través del desarrollo de actividades (lúdicas, artísticas y de habilidades sociales) con niños y niñas, y del empoderamiento del medio familiar en el que viven (Idea 10/2014)

En la actualidad, niños y jóvenes en determinadas zonas de Euskadi se encuentran en riesgo de exclusión social, es decir, ven comprometido su desarrollo personal y su integración en la sociedad. Su situación obedece a diversos factores, como, por ejemplo:

- _ El bajo nivel formativo y las constantes dificultades socioeconómicas del medio familiar en el que viven.
- _ La persistencia de situaciones de desempleo de los adultos.
- _ La falta de igualdad de oportunidades en lo referente a la atención de las necesidades básicas y al acceso a actividades de carácter socializador.
- _ El impacto sostenido de la crisis económica sobre los sistemas de protección social y los programas de desarrollo de la infancia.
- _ La pertenencia a grupos de población con dificultades para su integración social.

El proyecto aprobado por el Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group consiste en colaborar con la labor que desarrolla Hazbide, un proyecto socioeducativo plenamente insertado en el medio social de Sestao. El eje de trabajo de Hazbide son las niñas y los niños pertenecientes a familias de un nivel socioeconómico bajo o muy bajo, tanto del mismo Sestao como familias inmigrantes y familias de etnia gitana.

- _ Las personas voluntarias de ner group integradas en este proyecto socioeducativo realizan las siguientes acciones:

- _ Ayuda a los niños en la realización de los deberes escolares y en el desarrollo de las actividades lúdicas ligadas a las habilidades sociales.
- _ Estancias de fin de semana con los niños: ayuda para llevarlas a cabo, preparación de actividades y acompañamiento a los niños el tiempo que duran las mismas. Estas estancias se desarrollan entre una y tres veces al año.
- _ Reflexión conjunta con el Equipo de Coordinación del proyecto sobre algunas de las situaciones familiares de los niños con miras a mejorarlas mediante una acción coordinada.

Dar la posibilidad de acceder a equipos informáticos libres a personas/organizaciones con pocos recursos y formar en *software* libre (Idea 16/2014)

Esta idea tiene dos partes, una primera que consiste en promover la recogida y la reutilización de equipos informáticos que están en desuso en los proyectos asociados o por parte de personas de ner group. Los voluntarios de ner group entregan estos equipos en los locales de la ong Reciclanet, que se encarga de hacerlos reutilizables armando equipos a través del intercambio de piezas, revisión y carga de *software* libre (Linux). De esta forma, se consigue recuperar y dar vida útil a equipos que se desecharían, lo que equivale a un uso más sostenible. Los equipos se ponen a disposición de algunas ong o de personas con pocos recursos. El propósito de ello es reducir la brecha digital en este aspecto.

La segunda parte de la idea han sido las charlas informativas impartidas por Reciclanet a las personas de los Equipos de Sistemas de información de los proyectos asociados a ner group. La finalidad en este caso ha sido la de ampliar su conocimiento y fomentar el uso del *software* libre. Estas personas pueden pasar a reforzar el equipo de Reciclanet como voluntarios formadores en cursos para las ong.

Responder con rapidez a las necesidades más básicas que presentan las personas en situación de pobreza o exclusión social grave (Idea 25/2014)

El objetivo principal de esta idea es prestar atención a las necesidades más urgentes que presentan las familias y personas que se encuentran en situación de pobreza o exclusión social grave en Tolosaldea (Gipuzkoa). Para el desarrollo de la idea trabajamos en equipo con la organización sin ánimo de lucro Zutani, de Tolosa, en la que participan como voluntarios personas de diferente origen, edad, creencias y culturas. El trabajo de los voluntarios de ner group consiste en repartir los alimentos que llegan desde el Banco de alimentos y los que aportan personas de Tolosa de forma solidaria. Un aspecto diferenciador de este proyecto es que las propias familias receptoras de los alimentos participan como voluntarios realizando labores de descarga, limpieza del local, etc.



Ideas 11/2014, 12/2014 y 13/2014.

Limpieza del río en Azkoitia (Idea 11/2014)

La idea consistió en la limpieza de varios tramos del río Urola a su paso por la población gipuzkoana de Azkoitia, con el múltiple objetivo de mejorar el cauce, evitar la acumulación de residuos que pudieran causar inundaciones en época de lluvias y crecidas de agua, y fomentar, cara al futuro, una cultura de respeto al medio ambiente entre la población. Para ello, se dirigió una invitación especial a los niños y los jóvenes de los centros escolares de la localidad a participar en dicha jornada, en la que tomaron parte como voluntarios 25 personas de ner group.

Proyecto de Energía Renovable GoiEner (Idea 12/2014)

GoiEner es un proyecto cooperativo sin ánimo de lucro cuyo objetivo es reunir a miles de personas que tengan el deseo de cambiar el modelo energético actual y trabajar para alcanzar un modelo 100% renovable con el que recuperar la soberanía energética. Este proyecto está alineado con el Desarrollo Humano Justo y Sostenible que persigue ner group, por lo que hemos firmado un convenio de colaboración entre ambas organizaciones. Las personas voluntarias de ner group en esta idea se responsabilizan de la labor de concienciación y sensibilización en los proyectos asociados.

Proyecto de cultivo acuícola y acuapónico sostenible ner Breen (Idea 13/2014)

En 2012 decidimos apoyar la prueba piloto de Breen, un emprendimiento que combina la producción de peces y vegetales al mismo tiempo.

Este proyecto nace como respuesta posible a la escasez de recursos marinos existentes en la actualidad y a la previsión de su agravamiento en el futuro próximo.

La acuaponía es la técnica de cultivar plantas sin tierra, utilizando como único alimento los residuos orgánicos disueltos en el agua de cultivo de peces. De esta forma, el cultivo de peces es el núcleo del sistema de cultivo acuapónico, y de los procesos, que se realizan de un modo fácil, incluso divertido, ecológico y biológico.

La idea, continuación de la aprobada en 2012, consiste en apoyar con personas voluntarias de ner group los trabajos de gestión necesarios para que la prueba piloto que se está desarrollando tenga éxito. El propósito común es que acabe convirtiéndose en un proyecto socio-empresarial creado entre ner group y Breen, con un claro impacto positivo en los siguientes campos de actuación: educación, medio ambiente y Desarrollo Humano Sostenible.

Capítulo III

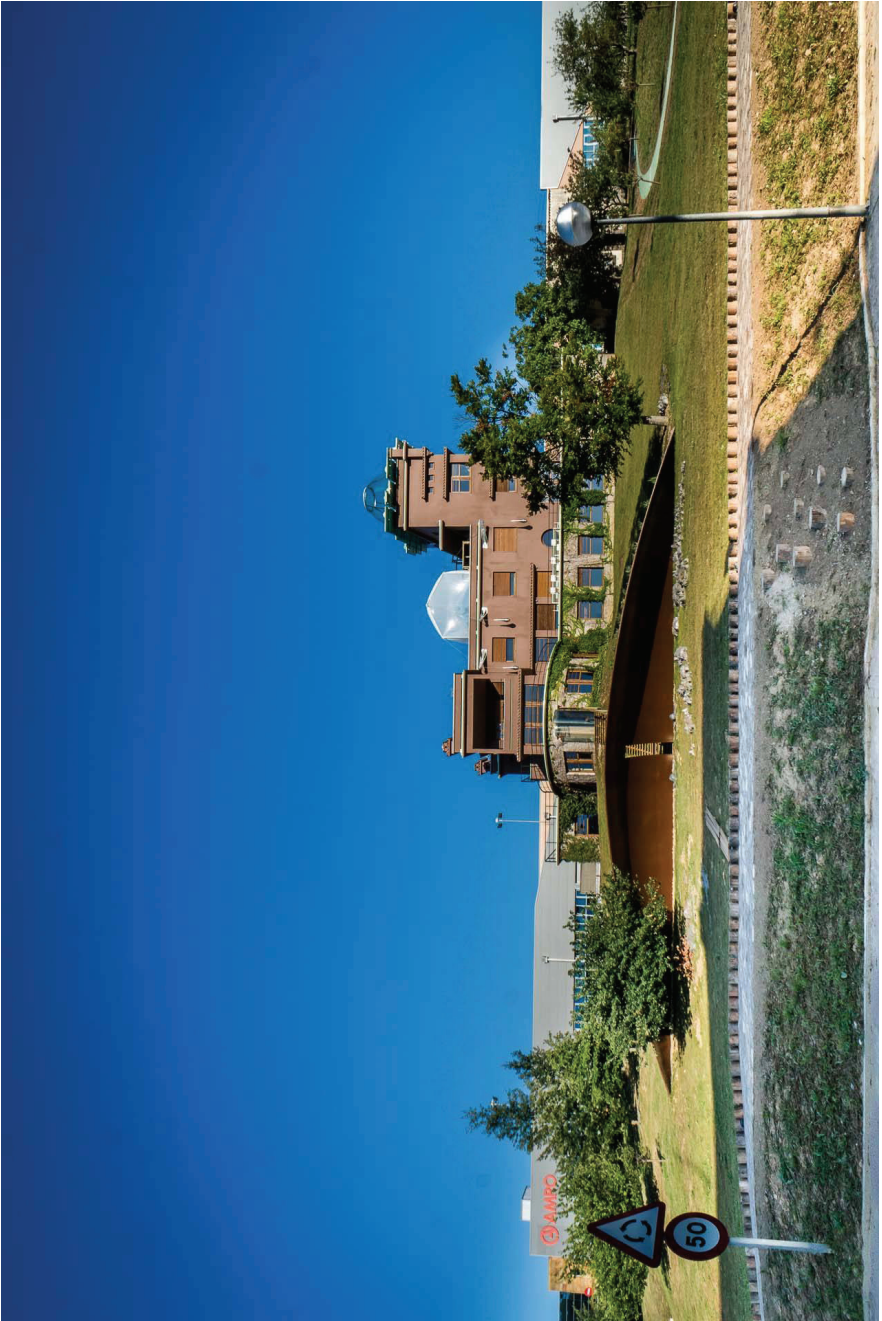
LA CASA DE LA CREATIVIDAD

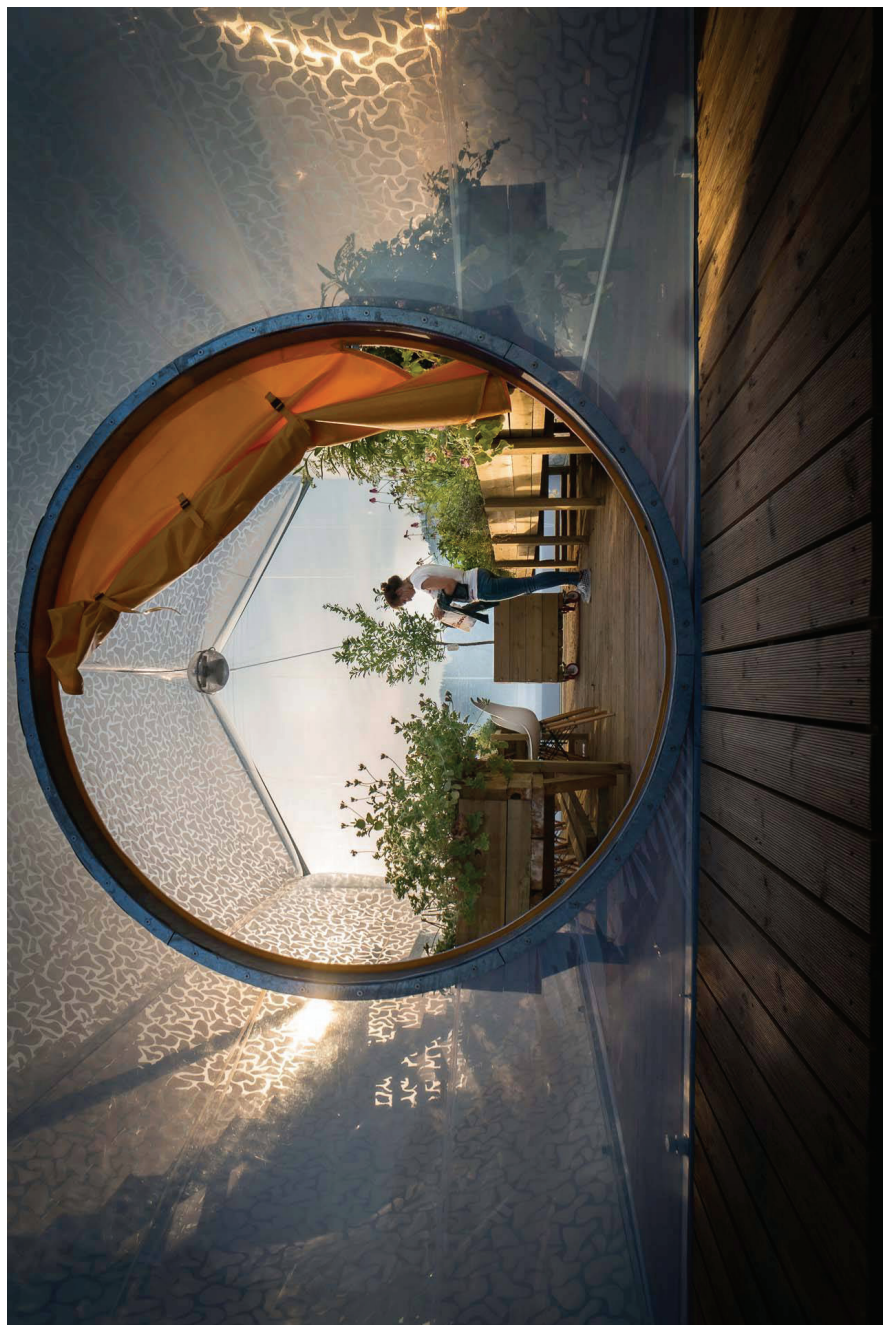
Un refrán dice: «Si crees que la economía es más importante que el medio ambiente, intenta aguantar la respiración mientras cuentas tu dinero». Puede ser una forma de entender la filosofía de uno de los proyectos emblema de Ampo en el 2014. La casa de la creatividad. Un proyecto empresarial debe ser generador de riqueza (puestos de trabajo, economía, conocimiento...), pero en equilibrio con el tiempo, con la sostenibilidad, con la alimentación y con el entorno.

La casa de la creatividad es un edificio que ha recibido un *electroschock*. Fue construida a mediados del siglo XX, con una arquitectura elitista para la época y, sobre todo, con un fin que respondía al paradigma de aquel entonces. Eran las oficinas de una fábrica grande, fuera de la planta de producción, en una ubicación estratégica, con unas vistas de ensueño... Definámoslo como el «cuartel general», desde donde se controlaría la empresa. Aquella época pasó y la siguiente ha llegado, que es lo que nosotros llamamos Ner (nuevo estilo de relaciones).

La última década del edificio fue de cierre y desuso, y llegó el 2013. ¡¡*Electroshock*!! Líderes de diferentes equipos de Ampo se unen, reflexionan, agitan la coctelera, y deciden que el edificio tiene que seguir siendo «cuartel general»: «cuartel general» para reflexionar, empatizar, compartir, aprender juntos, enseñar, recibir a clientes, a jóvenes estudiantes...

El 2014 fue un continuo intercambio energético, consumo de julios para responder a todas las necesidades de la identidad de Ampo, de su ADN. Cada punto de restauración, de obra, tenía una antesala de análisis. Cada reforma respondía a nuestro ADN. Todo estaría en sintonía con el medio ambiente, cualquier tecnología que se implantara se buscaría empezando desde el entorno, primarían los elementos y los materiales de última generación, etc.





Llegados ante la casa, en la parte frontal inferior, pisamos un suelo uniforme, construido con troncos de árbol, viendo delante de nosotros archipiélagos de acero inoxidable, un prado repleto de diferentes tipos de árboles, una cobertura de fibra de carbono, escaleras de madera que invitan a descubrir la casa... Debajo de la tierra, un sofisticado circuito de geotermia vincula a las mil maravillas las tecnologías más vanguardistas del mundo, desarrolladas por empresas de nuestro grupo y de nuestro territorio, con la tierra que nuestros antepasados nos han prestado para heredar a las generaciones que vienen.

Ya dentro del edificio, en la entrada de la planta baja, observamos las primeras «radicalidades» en los conceptos de rehabilitación. Olvidados del «tirar todo y poner nuevo», vemos como se han respetado las ventanas que han protegido la casa durante setenta años y que, más allá de la moda, tienen *performance* para otro tanto tiempo de vida. Lo mismo en la cocina, donde cerámicas centenarias asientan placas vitrocerámicas, naturaleza y cuerpo humano de la mano. Un delantal de Juan Mari Arzak nos trae a la mente lo que se puede conseguir con un conocimiento profundo y una buena calidad de producto, sea cual sea el ámbito de trabajo.

Recorremos el pasillo hasta la galería del economato, en el que nos topamos otra vez con piezas casi centenarias. Hace muchos años ya se preocupaban por la compra agrupada, por la calidad de los alimentos, por la distribución... aquellos economatos ayudaban a la sostenibilidad de la economía de la familia. Detrás de este economato, se encuentra la zona de máquinas, con paneles y esquemas que muestran muy gráficamente el «estado energético alimenticio» del edificio. Un pequeño compartimiento didáctico que muestra cuánta energía está consumiendo y cuánta está generando. La calificación A exige que se autoabastezca permanentemente.

Y llegamos a la zona de relax de la planta, donde unos sofás reclaman que depositemos nuestro cuerpo y charlemos del recorrido que los humanos estamos haciendo en estas últimas décadas...

Unas rehabilitadas escaleras nos conducen a la primera planta. ¿De qué madera están fabricadas?, ¿por qué esta madera y no otra? ¿Cuándo se cortó y trató esta madera: luna llena, creciente...? ¿Cuántos mensajes nos lanza la naturaleza y qué capacidad de entendimiento tenemos?

Ya en la segunda cota del edificio, las conexiones cerebrales sufren un *reset*. El futuro no permitirá seguir haciendo lo mismo que se ha hecho durante décadas. Avanzar en el mismo camino nos conduciría al abismo; a tener más ciudades irrespirables. Estamos en la planta de la creatividad. En un área en la que vemos conjuntamente utillajes de laboratorio de hace sesenta años e impresoras 3D que están marcando el futuro de la fabricación. Este espacio nos dice que tenemos que parar a meditar: qué es lo que hacemos, cómo lo hacemos, el porqué de las cosas... Bien; estamos en un ente (cuerpo-mente) relajado y abierto a analizar cualquier vía que intuyamos positiva. El pasillo nos conduce a otras escaleras. Rancias. De piedra. Sin brillo... Pero permanentes, fijas, seguras; da confianza pisar en ellas. En la base a la derecha, ¡¡49 gotas de madera natural!! 49 almas inquietas que visionaron un proyecto empresarial. 49 nombres inscritos en una ventana al reconocimiento. Y por la izquierda, a medida que avanzamos subiendo por las escaleras, docenas de nombres de personas que, hasta llegar a su jubilación, empujaron el proyecto Ampo.

Llegamos al siguiente piso. Reza la pared de enfrente: «Commitment made of steel» (Compromiso de acero). Una puerta giratoria y un iPad que gestiona la historia de los cincuenta años de Ampo. Entramos en el oscuro local, y la máquina de Cupertino empieza a dar vida al museo que tantas vivencias y sentimientos recoge. Pantallas de plasma, elementos gráficos, catálogos ancestrales, fotos descoloridas, testimonios, etc. Todo alrededor de la gigante válvula que recrea qué hay dentro de estas máquinas que tanta temperatura y presión soportan. Conviven, una vez más, los planos hechos con papel y lápiz con las tecnologías futuristas como las gafas Oculus de realidad virtual. En el fondo del local hay dos espacios, uno nos hace entender la organización Ner y otro nos ofrece una visión del futuro que puede depararnos.

Volvemos a situarnos frente a las escaleras. A medida que ganamos cota al suelo, vemos una entrada de luz desde el espacio. Invasión de luz natural dentro del edificio, a la vez que una rama de árbol metálico se escapa de la misma abertura. La naturaleza interactúa con la arquitectura, enviando y reclamando elementos que utilizamos en nuestro día a día. Así alcanzamos el cuarto nivel de cota, y mientras ordenamos el diálogo espacio-naturaleza-industria, nos presentamos

en un cálido y agradable choco. Una cocina que nos incita a «poner manos a la obra», dando rienda suelta a la elaboración de los exquisitos productos que nuestra tierra nos está regalando todos los días. Una mirada a las paredes: personalidades de la talla de Jeremy Rifkin, Iñigo Urkullu y Juan José Ibarretxe han dejado rubricadas sabias reflexiones que deberían de compartirse a lo largo y ancho del mundo, tal y como hacían las palomas mensajeras que habitaban en este mismo punto décadas anteriores. La cocina nos da paso a la terraza, punto en el que nuestro cuerpo vuelve a respirar oxígeno exterior, nuestros ojos ven más allá de las cuatro paredes, nuestro cuerpo reacciona a la temperatura al aire libre... Y por enésima vez, nos encontramos con el binomio de la naturaleza y la tecnología. Invernadero autorregulado fabricado con material ETFE, dando protección a plantas y árboles que durante siglos han protegido a su vez y alimentado a los seres humanos. Diferentes plantas de exterior creciendo en pequeños canales de tierra, en vez de agua, dotados de circuitos de riego y nutrientes. Al fondo de la terraza, un puente elevado de fibra de vidrio y cristal bifurca el trazado, dándonos la opción de pasar a la nave de montaje de válvulas, pero nosotros seguimos hacia la cúpula. Es lo que falta en nuestra ruta por la casa.

Y para llegar a la quinta cota del edificio, nos enfrentamos a nuevos peldaños. Estos son exteriores, contruidos en madera y con una cobertura de cordeles. Alcanzamos un paso elevado, que es la entrada a la boca de la cúpula. Media docena de metros de elevación, cubierta de cristal, perspectiva de 360°, sonido envolvente, conexión de datos, referencias de montes que se ven en el horizonte, modelos de madera que son la antesala de las piezas que fabricamos en fundición y... toda la comarca a nuestro alcance. Industria, medio ambiente, transporte, naturaleza, pueblo, primer sector, fundición, historia, gas, religión, deporte, comunicación, piezas, Nacional 1, ovejas, etc., cada concepto con su algoritmo marcado durante décadas.

Retorno. No volveremos a bajar cada uno de los peldaños ya conocidos en el recorrido ascendente. El ascensor nos llevará directamente al punto de salida. Las cinco cotas nos han enseñado una intensa historia de nuestra realidad empresarial. Un recorrido que nos ha ayudado a empatizar con el futuro. Una visión difusa, entre los sueños de hoy y la realidad de mañana.

Capítulo IV

INNOVEN, SUS SEÑORÍAS

Conformarse no tiene cabida en el Nuevo Estilo de Relaciones (NER), como mucho, es un apeadero, una estación temporal. Esto responde al concepto de no dar nada por definitivamente terminado, es decir, al concepto de renovar, reinventar, reflexionar, volver a comunicar y otra vez innovar que se aplica a cada ámbito al que llega el cambio cultural que auspicia K2K en los entornos laborales. Pero ese concepto transformador también es aplicable a las estructuras institucionales, públicas, sociales y políticas vascas, y en todo aquello que supone rigidez y verticalidad, en un mundo que avanza de manera imparable hacia las relaciones horizontales. Un nuevo paradigma que debiera de evolucionar hacia una cohesión y una solidaridad cada vez mayores entre diferentes.

El Parlamento vasco, en el marco de la Ponencia de Autogobierno, citó a Koldo Saratxaga el 11 de junio de 2014 para conocer sus planteamientos y, en especial, sus opiniones sobre el Estatuto de Gernika y su actualización. En esta Ponencia, los partidos escucharon a expertos de diferentes disciplinas en los mundos del derecho, la empresa, la educación, la fiscalidad, la economía y la historia, entre otros, con el objetivo de encontrar tanto puntos de conexión como divergencias para, en una siguiente fase, a lo largo del segundo semestre de 2015, intentar pactar el embrión del marco jurídico vasco del futuro. Sería un documento que, atendiendo a los planteamientos previos de los grupos parlamentarios, podría tener el carácter desde de un Estatuto totalmente nuevo, incluso una Constitución, hasta una actualización del autogobierno o quedar en nada, si finalmente no hubiera mayorías.

La intervención del impulsor del grupo empresarial NER Group en ese foro, a propuesta de EH Bildu, fue un revolcón. Saratxaga ofreció una visión general de sus años al frente de numerosas empresas, y puso negro sobre blanco algunas de las conclusiones a las que ha

llegado después de lograr sustanciales avances en las personas y el éxito empresarial en los proyectos que se ha echado a la espalda, primero en solitario y después con los miembros de su equipo en K2K.

Antes de esto, nada más comenzar su ponencia, criticó la rigidez del Parlamento y preguntó a sus integrantes, en realidad les espetó, si de verdad se preocupan de sus clientes, es decir, de los ciudadanos, los electores, que sistemáticamente les suspenden en la mayoría de las encuestas oficiales. El Nuevo Estilo de Relaciones incorpora a los clientes y a los proveedores al corazón de los procesos de producción y de decisión, y basa su implantación, consolidación y avance en asambleas y en la participación directa, sin intermediarios, de las personas.

De pie, hilando su discurso con el guion en un *powerpoint* proyectado en la pared, Saratxaga les dijo:

«Sois políticos de toda la vida. Con el grado de confianza de 4, 3, 2 que os dan las encuestas a vosotros, en una empresa lo que hay que hacer es marcharse. ¿Cómo es posible que algunos sigan años y años? ¿Dónde está el orgullo? La sociedad te está diciendo que eres un suspenso, que el cliente no compra tu producto».

Crítica tras crítica, les reprochó que ocupen sus escaños por fidelidad al que encabeza la lista y al partido político que les incluye en ellas, pero muy pocas veces por los méritos propios ante sus electores.

«En el mundo de la empresa, tenemos que estar innovando constantemente si queremos mantenernos. Yo no sé dónde está la innovación, en los últimos dos, cuatro, seis, ocho o diez años en las instituciones en las que vosotros estáis».

En busca de la reflexión en los integrantes de las formaciones políticas, contrapuso la búsqueda y los esfuerzos diarios de las empresas al funcionamiento cómodo, reglado y monolítico de las instituciones, y mostró la contradicción que supone pedir innovación a las empresas desde los atriles oficiales cuando esta brilla por su ausencia en las estructuras de poder político e institucional:

«Llama la atención que 40 personas (parlamentarios de un mismo partido) voten a las siglas que les representan, sin autonomía. Y después les estáis pidiendo a las empresas que tienen que innovar. Hay algo que no está funcionando».

En el conjunto de su intervención ante los parlamentarios hizo un repaso de las reformas que entiende debieran de partir del Parlamento destinadas a lograr una Euskadi con personas mejor preparadas para adaptarse a los cambios presentes y futuros, empezando por la educación, desde la preescolar hasta la universitaria.

«La universidad no tiene que dar trabajadores, la universidad tiene que hacer personas para la sociedad, no personas para la industria, eso era hace siglo y medio, cuando empezó el ferrocarril. [...] Seguimos sacando personas para las industrias que marcan la pauta: Telefónica, Iberdrola... Sin embargo, dos tercios de los universitarios no trabajan en lo que estudian. Y a lo largo de tus 40-50 años de vida [laboral] va a suceder a menudo. Es decir, no va a tener nada que ver lo que has estudiado con lo que te va a ocurrir. Luego no tiene sentido preparar a una persona para los próximos 3-4 años, máxime cuando dos tercios no trabajan en lo suyo y un tercio se va a tirar año y medio sin hacer nada. Estamos absolutamente desenfocados», les recordó.

Antes de dejar el Parlamento vasco después de más de una hora de explicaciones y respuestas a las preguntas de sus señorías, les regaló un libro, *La tercera revolución industrial*, de Jeremy Rifkin, que el autor había firmado para los parlamentarios. Rifkin, asesor internacional de políticos de primer nivel, participó en 2014 en los actos del 50 aniversario de Ampo y dejó escrito en una de las paredes de la reformada Casa de la Creatividad, un centro dedicado a la innovación y a la participación de la sociedad en pleno territorio industrial entre la fundición y la valvulería de la cooperativa: «La tercera revolución industrial comienza aquí». Saratxaga tranquilizó, irónico, a sus señorías: «Se lee fácil».

Koldo Saratzaga: «Ideas para el desarrollo de una sociedad necesitada». Intervención en la Ponencia de Autogobierno del Parlamento vasco, junio de 2014 (Guion)

- _ Una sociedad que confía y se siente segura con las instituciones políticas, económicas y sociales, así como con sus conciudadanos, una sociedad que sabe, conoce y participa de su realidad y se siente orgullosa de la misma, no tendrá dudas a la hora de afrontar las grandes decisiones de futuro.
- _ Diversidad. Campana de Gauss.
- _ Todos los ciudadanos del planeta pueden y deben cultivar su identidad múltiple, que incluye la identidad familiar, la ciudadana, la étnica, la nacional, la religiosa o filosófica, la continental y la terrestre.
- _ Edgar Morin.
- _ La libertad necesita de ciudadanos maduros, conscientes y participativos. Es decir, de personas activas en lo social y con perspectiva comunitaria. Es la libertad fraternal donde no se impone ni se delega, se participa.
- _ Cada persona es portadora de su propia propuesta, y la palabra es el vehículo que permite ponerse de acuerdo con otras personas que tienen también opinión sobre los asuntos que competen a todos por igual.

Desarrollo económico: impulso a la economía y al empleo en Euskadi

- _ Cambiar las organizaciones empresariales actuales, con modelos de gestión caducos y poco flexibles, a que sean proyectos compartidos por las personas participantes, a fin de lograr saltos cualitativos y cuantitativos espectaculares, que permitan ser competitivos tanto en la exportación como en reducir las tremendas importaciones de países de «bajo coste» y así incrementar la capacidad productiva.

– La pyme media de este país está a menos del 60% en ratios de competitividad de lo que puede y debe lograr.

Estilos de organización

A) Imperante

Criterios en los que se basa:

Cadena de mando, responsabilidades

Procesos y procedimientos

Control

Ausencia de comunicación

Ausencia de transparencia

Falta de ética

División: Propiedad / Dirección / Trabajadores

Cosecha para la propiedad

Garantía de trabajo según la actividad

Responsabilidad del proyecto:

La propiedad

B) Nuevo estilo de relaciones

Criterios en los que se basa:

Ética

Transparencia

Comunicación – Información

Confianza

Equipos autogestionados

Libertad

Responsabilidad

Decisiones juntos

Visión de futuro

Solidaridad

No horas extras pagadas

Reparto de la cosecha

No despidos

Integrados en la sociedad

Responsabilidad del proyecto:

Compartida

_ Fomentar las alianzas empresariales que permitan una mayor proyección internacional. Uniones basadas en conocimiento, mercados, relaciones, competitividad, etc., y no en producciones o instalaciones.

_ Eliminar, por ética, por solidaridad y por estética (ya vale), las horas extraordinarias pagadas en las organizaciones de todo tipo. Si son necesarias por servicio a clientes, que sean compensadas. Compartir el trabajo existente para mitigar el desempleo actual.

_ Poner el foco de las inversiones públicas en lo social y lo educacional como las mayores oportunidades de justicia social y creación de empleo. Uno de cada cuatro suecos trabaja en los servicios del estado de Bienestar, en el Estado es uno de cada diez.

_ Recuperación de la vivienda y de la industria actual, con criterios sociales y medioambientales. Fin de una era basada en los combustibles fósiles, en manos de unos pocos. Una nueva era colaborativa basada en un buen uso social de Internet y en las energías renovables se impone. Entramos en la era poscarbónica.

_ Cambio radical del enfoque en la enseñanza-educación. Pasar del pensamiento lógico y el conocimiento racional (hemisferio izquierdo) al desarrollo de la intuición, la imaginación y la creatividad (hemisferio derecho). Concepto de que cada persona es única.



El sistema de educación en una imagen.

"Todo el mundo es un genio. Pero si juzgas a un pez por su habilidad de trepar un árbol, pasará el resto de su vida creyendo que es un idiota."- Albert Einstein.

SER UN GENIO

Cada uno lo es a su manera

- _ La globalización como una oportunidad, no como la única solución, no como una necesidad imperiosa.
- _ Crear un modelo productivo a todos los niveles que acerque los lugares de producción y fomento y priorice el consumo y el comercio locales.
- _ Soberanía educativa (es el futuro de un país); soberanía financiera (básica para crear el país que se decida; ¿qué interés tiene para los

ciudadanos tener sus ahorros en lugares opacos y que, además, no responden a sus necesidades?); soberanía alimentaria (en Euskadi, el 90% de los alimentos proviene de una media de 5.000 km y no hay ningún poder de cambio); soberanía social y de la salud (definir claramente la situación y los objetivos sociales que queremos y que dejen de ser una consecuencia de lo posible), es decir, soberanía como país.

- _ Desterrar el concepto de crecimiento conocido del pasado-presente, y pasar a un DHJS (Desarrollo Humano Justo y Sostenible).

- _ Crear una Universidad Popular que aporte lo que las personas quieran conocer, olvidando el que unos pocos predeterminen lo que los demás deben y quieren recibir, limitando, al mismo tiempo, los accesos.

- _ Medir y reducir las diferencias de patrimonio e ingresos de las personas, lo que conllevará unas acciones de solidaridad y fiscalidad concretas a medio y largo plazo. Se trata de que aporten «algo» los que mucho tienen y mejorar mucho a los que poco tienen.

- _ Que la ciudadanía visualice personas que transmitan confianza, que sean los comunicadores de las acciones y objetivos que se tomen, y que generen optimismo. Sentir y creer es poder hacer. Lograr, con la transparencia y la confianza, una identidad de las personas con el territorio. Ser muy transparentes y eficaces con el fraude, la corrupción y los actos insociables.

- _ La Sociedad debe tomar el papel central en las grandes decisiones, que tienen que ser muchas. Que se consulte a los habitantes, vía referéndum, en temas de calado estratégico.

- _ Que los pocos y muy vistos políticos no acaparen, con sus repetidos y enfrentados discursos, la actualidad que cada día llega a la ciudadanía.

- _ Para todo esto, las administraciones deben legislar en una clara, unificada y decidida dirección, y deben dedicar tremendos esfuerzos de pedagogía sobre los temas que más importan a la ciudadanía.

¡¡¡¡Despierta, Sociedad!!!!

Mila esker!!

Resúmenes de la intervención de Koldo Saratxaga publicados en la prensa

En el mismo día y al día siguiente, en edición en línea o en papel, se publicaron las siguientes reseñas y resúmenes.

Iñaki Iriondo (diario *Gara*): «Clase magistral de Koldo Saratxaga en territorio ajeno»

«La Ponencia fue incapaz de romper sus costuras formales ante una intervención con semejante potencialidad»

Koldo Saratxaga defendió ayer ante la ponencia de autogobierno la educación como pilar de cambio, los criterios sociales y medioambientales como eje de actuación y la libertad personal como garantía de la soberanía del país. Y, además, les lanzó a sus señorías un par de dejadas al ancho. Salta a la vista que Koldo Saratxaga, fundador de NER (Nuevo Estilo de Relaciones) Group, está acostumbrado a explicar en público sus convicciones y su experiencia. Tan evidente como que la anquilosada maquinaria parlamentaria no está preparada para recibirlos. Relojes tasando tiempos de intervenciones, turnos de palabra... Ayer lo pertinente era quitarse las chaquetas, apartar la enorme mesa de la sala de comisiones y entrar en el cuerpo a cuerpo para exprimir los conocimientos de un hombre con cuyas ideas se podrá estar o no de acuerdo, pero al que avalan los resultados. E intentar ver cómo se puede adaptar eso a la administración pública.

Pero sus señorías son políticos y el mero hecho de que Saratxaga mentara la palabra «soberanía» ya decantó algunas intervenciones. Saratxaga compareció en la Ponencia de Autogobierno a propuesta de EH Bildu y su intervención estuvo lejos de los parámetros habituales en el lugar. Por ejemplo, frente a los criterios jurídicos sobre lo que permite o no la norma, planteó el «sentido común» y atender a los deseos mayoritarios de la sociedad. Abogó por la educación, que da libertad al individuo (cada uno es distinto del resto) para sobreponerse al culto al dinero y al miedo que domina el mundo actual.

Y esas personas libres, maduras, conscientes y participativas son las que pueden ser soberanas y a las que hay que dar confianza con transparencia y consultarles sobre las cuestiones de calado estratégico. Saratxaga defendió «la soberanía educativa (es el futuro de un país), soberanía financiera (básica para crear el país que se decida, ¿qué interés tiene para los ciudadanos tener sus ahorros en lugares opacos y que, además, no responde a sus necesidades?), soberanía alimentaria (en Euskadi el 90% de los alimentos proviene de una media de 5.000 km y no hay ningún poder de cambio), soberanía social y de la salud (definir claramente la situación y objetivos sociales que queremos y que dejen de ser una consecuencia de lo posible)... Es decir, soberanía como país».

Insistió en la necesidad de invertir en lo social y en educación y pidió que no se compare nuestra situación con la de Castilla o Bélgica, sino con nuestra potencialidad. Recordó a los políticos que no se puede estar pidiendo constantemente innovación a la empresa mientras las instituciones permanecen anquilosadas. Y les tiró de las orejas al recordarles que hay líderes que suspenden en valoración social en cada encuesta, y que se empeñan en seguir en su puesto. «Eso en una empresa sería imposible», aclaró. Por eso les pidió cierto orgullo propio y que «escuchen al cliente (sociedad)». No está claro que sus señorías entendieran su intervención. Ninguno le preguntó cómo podían trasladarse sus experiencias, en un ámbito más o menos grande, pero tan acotado como una empresa, al gobierno (en el más amplio sentido de la palabra) de todo un país.

David Yurre (Cadena SER): «Koldo Saratxaga critica duramente a los políticos en el Parlamento vasco»

El conocido «gurú» del cooperativismo vasco les invita a que actualicen su «estatus» y se pregunta «cómo es posible que sigan, cuando la sociedad te dice que eres un suspenso claro».

El Parlamento vasco había citado a Koldo Saratxaga para conocer su opinión sobre el Estatuto de Gernika y su actualización, pero la intervención del responsable del grupo empresarial Ner Group en la ponencia de autogobierno se ha convertido en una clase magistral,

cargada de reproches, en la que ha exigido a la clase política y dirigente una actualización de su «estatus».

Koldo Saratxaga ha comparecido a propuesta de EH Bildu y se ha preguntado ante los miembros de la ponencia ¿cómo es posible que sigan años, cuando la sociedad te dice que eres un suspenso claro?, ¿dónde está el orgullo?, ¿el amor propio?, ¿la ciudadanía?, ¿quiénes son los clientes?...

Reproche tras reproche, ha criticado que «los demás tenemos que estar innovando constantemente si queremos mantenernos, pero yo no sé dónde está la innovación, en los últimos dos, cuatro, seis, ocho o diez años de las instituciones en las que están», ha lamentado el dirigente empresarial.

Lo cierto es que la ponencia no ha encontrado ni una sola pista de cómo, cuándo y por qué hay que alterar o no el actual estatus de autogobierno, que aparentemente era el interés de los grupos parlamentarios. Saratxaga, a lo suyo, les ha subrayado su alejamiento de la sociedad y les ha invitado a «usar más el referéndum y la pedagogía».

«Os rogaría que dediquéis tremendos esfuerzos a la pedagogía, dejar de tiraros las patatas unos a otros, de estar en el candelerio y haced pedagogía», les ha recomendado, y que aparquen «el mensaje del miedo», especialmente con temas económicos «que no domina la sociedad».

Incluso les ha reprochado la disciplina de grupo y que «todos voten al partido que representan, que no tengan personalidad propia para votar», que según Saratxaga «me ha llamado la atención desde los siete años».

Iker Rioja (diario *El Mundo*): «Bronca para los políticos... en su propia casa»

«“La sociedad te está diciendo que eres un suspenso”, dice Koldo Saratxaga a los diputados. “Con el grado de confianza que os dan las encuestas un empresario tendría que marcharse”»

Koldo Saratxaga, conocido por su vinculación al cooperativismo vasco, ha participado hoy en la ponencia de autogobierno del Parlamento vasco y en vez de dar su opinión sobre la «actualización» del Estatuto, el objeto de la comisión, se ha permitido sugerir una «actualización» de la clase política. Los aludidos han seguido el «chorreo» con atención.

La puesta en escena, de pie y con un powerpoint, ya ha dado una pista de lo que podía pasar. Y lo ha confirmado después al soltar la siguiente reflexión: «Sois políticos de toda la vida. Con el grado de confianza de 4, 3, 2 que os dan las encuestas, en una empresa lo que tienes que hacer es marcharte. ¿Cómo es posible que algunos sigan años y años? ¿Dónde está el orgullo? La sociedad te está diciendo que eres un suspenso, que el cliente no compra tu producto».

Y ha seguido. «Llama la atención que 40 personas voten al partido que representan, que no tengan autonomía. Luego la sociedad no cree en los políticos... Lo que no podéis es estar diciendo a las empresas “Tenéis que innovar”. Hay algo que no está funcionando», ha asegurado. Y ha concluido que «hay que cambiar los marcos de representación».

Saratxaga, antes de irse, ha regalado un libro a sus señorías, La tercera revolución industrial de Jeremy Rifkin. Se lo autografió el autor para los políticos a petición del hoy protagonista. «Se lee fácil», les ha prometido. Ha lamentado, eso sí, que el lehendakari Iñigo Urkullu no se lo haya aceptado aún.

Ania Elorza (diario *El País*): «Saratxaga abronca a los políticos y pide un cambio del marco institucional»

«“Cuando hablo de soberanía no hablo de desprendernos de Madrid o Bruselas, sino de un pueblo que se siente participe o actor” de las decisiones, ha aclarado el empresario»

«Más de lo mismo no, por favor». Tuteando a los parlamentarios y con una exposición en pie en vez de parapetarse tras la mesa como todos y cada uno de los comparecientes en la Cámara, el empresario Koldo Saratxaga ha llevado a cabo este miércoles en la ponencia de

autogobierno un importante ejercicio de abroncar a la clase política y concretamente a quienes ocupan escaños en el salón plenario.

Saratxaga ha realizado un paralelismo entre los empresarios y los políticos y ha señalado que ningún empresario se mantiene en el poder tanto tiempo como un político al que la ciudadanía suspende en confianza. Uno de los «graves problemas» de los partidos es que «no hacen pedagogía»; otro, que todos los parlamentarios de un mismo partido votan en el mismo sentido, algo que considera «difícil» de entender debido a que una de sus ideas base es que no hay dos personas iguales. «Dejad de daros patadas y haced pedagogía, hay que hacer tremendas pedagogías», ha insistido. Al final de su intervención, ha reprochado a los partidos que «los demás estamos innovando permanentemente y yo no veo eso en las instituciones» y «tenemos que bailar en torno a algo que no cambia».

Y ha responsabilizado a los parlamentarios presentes de la situación en la que está la educación, porque, tal y como ha remarcado, «hay un profesor por cada 24 niños, cuando hay un jefe por cada 12 obreros; luego los docentes ven un niño inquieto u otro inconformista y ven un problema; la educación es el futuro de un país y es vuestra responsabilidad».

Este gurú del cooperativismo y miembro de Ner Group, que aglutina a 23 empresas, ha apostado por la soberanía de la sociedad vasca en términos educativos, sociales, económicos y medioambientales. Pero ha matizado al ser preguntado por los grupos que «cuando hablo de soberanía no hablo de desprendernos de Madrid o Bruselas, sino de un pueblo que se siente partícipe o actor» de las decisiones. Sí ha reclamado que «el marco habrá que cambiarlo de alguna manera», refiriéndose a las instituciones, porque «con más de lo mismo obtendremos lo mismo».

Saratxaga apuesta por crear una sociedad con un alto nivel educativo y un elevado nivel de libertad individual y colectiva para poder afrontar las decisiones importantes. Y confía en que la ciudadanía pueda tomar decisiones y ha puesto como ejemplo que en su grupo se realizan siete asambleas al año para hacerlo.

Eduardo Azumendi (periódico en línea eldiarionorte.es): «Cómo es posible que un político siga años y años cuando los ciudadanos le suspenden?»

«Koldo Saratxaga responsabiliza a los parlamentarios de los recortes en educación y les reprocha que prediquen la innovación y no la practiquen»

Koldo Saratxaga pasa por ser uno de los «gurús» del cooperativismo vasco. Miembro de Ner Group, que aglutina a 23 empresas, Saratxaga fue invitado por la ponencia del Parlamento que analiza la actualización del Estatuto para que ofreciera su visión de lo que precisa Euskadi. Saratxaga aprovechó la invitación para «poner al día» a los parlamentarios y para abroncarles por su apego al puesto a pesar «de que la ciudadanía les suspende de manera sistemática en confianza». «Sois políticos de toda la vida. Con el grado de confianza de 4, 3, 2 que os dan las encuestas, en una empresa lo que tienes que hacer es marcharte. ¿Cómo es posible que algunos sigan años y años? ¿Dónde está el orgullo? La sociedad te está diciendo que eres un suspenso, que el cliente no compra tu producto», espetó el empresario a los parlamentarios, quienes siguieron con atención el rapapolvo. «Dejad de daros patadas unos a otros y empezar a hacer pedagogía», les reclamó. Según Saratxaga, los políticos y las instituciones se hinchan a pedir innovación a los demás, pero no la practican ellos mismos. «Los demás estamos innovando permanentemente y yo no veo eso en las instituciones. Así, tenemos que bailar en torno a algo que no cambia». Una de las cuestiones que más preocupan a Saratxaga es el estado de la educación. «La educación es el futuro de un país y es vuestra responsabilidad».

I. Aizpuru (diario *El Diario Vasco*): «Saratxaga insta a los partidos a innovar»

El empresario y cooperativista vizcaíno Koldo Saratxaga y el alcalde de Vitoria, Javier Maroto (PP), protagonizaron la segunda jornada de la ponencia de autogobierno con dos visiones radicalmente distintas.

La segunda sesión fue el turno de los primeros ponentes propuestos por EH Bildu, Saratxaga, y el PP, Maroto, dentro de la ronda con expertos y dirigentes institucionales y políticos para abordar el futuro estatus vasco.

Saratxaga, responsable de la organización Ner Group, que agrupa a 23 empresas, sorprendió con una exposición novedosa, de pie, en la que no se cortó en abroncar a los políticos, pidiéndoles «por favor» que no haya «más de lo mismo». El regidor vitoriano, por su parte, se ciñó a los cánones clásicos y pidió a los partidos nacionalistas, principalmente al PNV, que aparquen «eufemismos», reconozcan públicamente que quieren la independencia e informen a los ciudadanos de sus consecuencias políticas y económicas.

El exgerente de la firma guipuzcoana de autobuses Irizar reclamó a los partidos vascos que «innoven» e impulsen un nuevo marco político que implique a los ciudadanos y los convierta en «actores» de su presente y futuro. Saratxaga, según Vasco Press, criticó el actual sistema de la clase política y aplicó a este campo su ideal sobre la organización empresarial: reducción al máximo de las normas y la jerarquía, y protagonismo de las personas, la ética, la transparencia, la comunicación, la responsabilidad y las decisiones tomadas por consenso.

El responsable de Ner Group huyó de los conceptos que utilizan habitualmente los partidos políticos sobre el Estatuto de Gernika, el futuro del autogobierno o la autodeterminación, y realizó un análisis crítico en general sobre el sistema político vigente por su incapacidad para emocionar y conseguir que los vascos se sientan partícipes y actores del mismo. Así, calificó de «incomprensible» que los parlamentarios de un mismo grupo voten siempre en el mismo sentido cuando cada persona tiene siempre «ideas y sentimientos diferentes», censuró que se mantenga un sistema de listas cerradas y afeó que algunos líderes políticos sigan en sus puestos a pesar de que los ciudadanos les suspenden encuesta tras encuesta.

José Antonio del Moral (web Gananzia): «¿Y si Koldo Saratxaga se presentara a Lehendakari?»

Fenómenos como el de Podemos demuestran que Internet está empezando a cambiar incluso las estructuras de un sector tan anquilosado como el de la política. Y en Euskadi hay un personaje que podría hacerlo a marchas forzadas: Koldo Saratxaga. Su discurso de esta semana en el Parlamento vasco ha demostrado que el promotor de NER Group mantiene una capacidad de comunicación sin igual y que no tiene pelos en la lengua para hablar de gobernanza.

La intervención de Koldo Saratxaga en vídeo

El enlace a la versión íntegra de la intervención en YouTube es:
<https://www.youtube.com/watch?v=-rvuLYyTMYc>.

O bien:

<https://www.youtube.com/watch?v=KLS7jmlkS1w>.

Capítulo V

GASHOR: LA IMPORTANCIA DE MIRAR AL FUTURO

Quizás lo más importante de esta historia no es la aplicación de ner, que sí lo ha sido, sino la confianza nacida en una mayoría de las personas como consecuencia de haber cambiado su postura y sentirse ahora una parte de la solución, que siempre se cree está en manos de los que tienen los máximos cargos. El saber lo que está sucediendo en el día a día de la cooperativa, consecuencia de una información y comunicación muy detalladas, el haber superado el pesimismo de no creerse capaces de competir a un nivel internacional con una adecuada calidad y servicio, y el haber sentido que sí hay espacio para el optimismo tras experimentar que hay personas y organizaciones dispuestos a compartir un futuro por muy incierto que sea les ha demostrado que en el mundo empresarial la parte humana juega un papel más relevante que todos los medios materiales, por imprescindibles que parezcan.

El primer encuentro con esta organización fue cuando menos curioso. Tras ponerse en contacto con nosotros vía telefónica concertamos una reunión en una pequeña localidad del norte de Navarra. No llevaríamos ni cinco minutos esperando en el aparcamiento de una gasolinera ubicada a la entrada del pueblo, cuando se nos acercaron dos coches y, tras bajar la ventanilla del primero de ellos, nos indicaron que les siguiéramos. Aparcamos en los bajos de una casa de piedra, algo alejada del centro de la población, con signos aparentes de encontrarse deshabitada. Sin mediar mucha conversación, y confiriendo en todo momento un cierto aire de clandestinidad al encuentro, nos invitaron a entrar. Según ascendíamos por las escaleras de madera, la intriga comenzó a apoderarse de nuestros pensamientos. Aquello se asemejaba más a una reunión para negociar con un grupo fuera de la ley que a contemplar una posible colaboración con una

organización empresarial para aplicar el nuevo estilo de relaciones. Al llegar a la tercera planta, nos hicieron pasar al interior de una sociedad gastronómica y, tras abrir las ventanas y ofrecernos algo de beber, procedieron a exponernos su problema.

La aureola de la situación se desvaneció cuando comenzaron a contarnos su realidad. Nos encontrábamos reunidos con la mayor parte del consejo rector de una pequeña cooperativa guipuzcoana dedicada a la fabricación de hornos de pan, así como de silos y sistemas de dosificación, principalmente, para el sector de la alimentación, y dentro de este, de la panadería y la pastelería. Según sus propias palabras, a lo largo de sus 25 años de existencia nunca habían disfrutado de una situación económica boyante, por lo que, con el ocaso del milagro español, un nivel de exportación muy reducido y la falta de unión entre los socios, vislumbraban un futuro muy incierto. A lo largo de la hora aproximada que duró este primer encuentro, les comentamos nuestra forma de actuar y les recomendamos que se lo pensaran bien, que, antes de tomar cualquier decisión, visitaran algunas de las organizaciones donde el nuevo estilo de relaciones se había implantado. Nos despedimos de ellos acordando permanecer en contacto y abandonamos la sociedad con incertidumbre acerca del futuro de esta colaboración, debido a su incipiente proceso de maduración en el seno de Gashor.

Había transcurrido bastante tiempo desde el último contacto que tuve con Iñaki, presidente de la cooperativa, cuando me telefoneó para informarme de que el consejo rector había decidido adoptar el nuevo estilo de relaciones. A las pocas semanas, tras las correspondientes lecturas y visitas por parte de todas las personas en activo, una amplia mayoría de los integrantes de Gashor ratificó dicha decisión en una asamblea extraordinaria convocada para tal fin, con un resultado de 42 votos a favor por 2 en contra. Se acordó en la misma asamblea que daría comienzo nuestra colaboración en la primera semana del 2013.

Nunca olvidaré la primera vez que acudimos a sus instalaciones. Nos encontramos con un edificio muy descuidado, oscuro, vacío, que transmitía desde todos los rincones una sensación de abandono y dejadez, apariencia que se repetiría en cuanto a las oficinas y a la maquinaria existente en su interior. Parecía como si nos hubiéramos

trasladado en el tiempo a los años 60 y nos encontráramos visitando las empresas de la postguerra.

En coherencia con esta imagen se hallaba la energía que se respiraba en toda la organización. El pesimismo, el derrotismo y la falta de confianza en sus posibilidades conformaban los pilares definitorios de su cultura. Como ejemplo, me gustaría destacar la dificultad que evidenciaron las personas a la hora de enumerar los puntos fuertes de la organización cuando así se lo requerimos en las entrevistas celebradas con ellos.

Resumiendo, podríamos decir que nos encontrábamos ante una organización industrial venida a menos, tanto en producción (actualmente no alcanzaban ni el 50% de las épocas doradas) como en prestigio, muy centrada en el mercado nacional y con escasa energía e ilusión por parte de las personas para lograr dar la vuelta a la situación. Sus problemas económicos provenían de años anteriores al estallido de la crisis, consecuencia de encontrarse situada en un sector, el artesanal, en progresivo declive desde hacía más de una década. En aquel momento, se encontraban en ERE y con importantes reducciones salariales.

Tras dedicar un mes a conocer a todas las personas y la actividad que realizaban, presentamos en una asamblea la nueva organización. Como no podía ser de otra manera, las principales modificaciones se concentraron en el área comercial, a la que se adscribieron 7 personas, a diferencia de las 3 y otra de media dedicación a este cometido anteriormente. Al proceder las incorporaciones de otros equipos, casi todos del área técnica, se hizo necesaria una importante reorganización para suplir las vacantes generadas.

Una vez que las personas hubieron asumido sus nuevas responsabilidades y los equipos comenzaron con su actividad, se acordó por parte de los ESC dedicar los siguientes meses a visitar todos aquellos mercados donde Gashor hubiera tenido algún tipo de relación o contacto, con el objetivo último de definir la estrategia comercial una vez obtenida la información necesaria. Todos los integrantes de los ESC se volcaron en esta labor de tal modo que los países visitados superaron la veintena y la media de visitas mensuales en dicho periodo fue de 150. Chile, México, Perú, Colombia, Letonia, Rusia, Japón, Australia, EEUU, India, Dubái, Cuba, Uruguay... son

algunos destinos de la actividad realizada durante ese periodo. Tras esta importante inversión de tiempo y dinero, debatimos durante dos reuniones la estrategia que seguiríamos y quedó acordada en los siguientes tres puntos:

- _ Centrarnos en tres productos de la amplia gama con la que contaba Gashor, apostando principalmente por el sector industrial, y convirtiéndolos en objetivo de los esfuerzos de innovación.
- _ Focalizar la actividad en un reducido número de países, con el compromiso de tener presencia continuada en los mismos, hasta 15 días al mes en alguno de ellos; por tanto, abandonar la táctica de dispersión desarrollada hasta la fecha.
- _ Liderar con personal propio las relaciones con los clientes y apoyarnos en agentes comerciales sin abandonar en ningún momento el contacto personal con aquellos.

Aunque desde su implantación se han producido innumerables adaptaciones, movimientos de personas, sustituciones de productos y artículos..., las ideas principales se han mantenido invariables en el tiempo y constituyen una de las claves del resurgimiento de este proyecto.

La falta de trabajo enmascaraba otro gran problema que debía ser solucionado con la mayor celeridad. Como consecuencia de la baja eficiencia, no se alcanzaba la viabilidad del proyecto ni en el escenario hipotético de total saturación de la capacidad productiva disponible. Tras realizar un análisis pormenorizado de la situación, determinamos un aumento del 30% de la productividad como condición necesaria para alcanzar la rentabilidad económica. Nuestra experiencia nos decía que ese incremento requerido era menor que la media lograda por las organizaciones con la aplicación del nuevo estilo de relaciones, por lo que se convocó una asamblea en donde se plantearía dicho reto con ese argumento como base principal. Conscientes de la dificultad de conseguir el convencimiento de las personas para la propuesta y de la imposibilidad de alcanzar el objetivo si tal convencimiento no se daba, nos decantamos por recurrir a la vía de la confianza, de ellos en nosotros y de nosotros en ellos. De este modo, planteamos aplicar ese

incremento del 30% en la planificación inmediata, lo cual suponía trabajar una hora y media más al día, según la eficiencia registrada hasta la fecha. Estábamos haciendo así una llamada a la creatividad, a la inteligencia y a asumir un reto del que ser actores. Estábamos convencidos de que no necesitarían mucho tiempo para retornar a su jornada habitual y así fue. A los dos meses de acordar por unanimidad el planteamiento, sus horarios volvieron a la normalidad, y en años sucesivos superaron incluso dicha eficiencia.

Hay que decir que el compromiso en Gashor, es decir, el cumplimiento de lo establecido en la planificación, siempre ha funcionado. Solo al comenzar, en las primeras semanas, se hizo necesario recalcar la importancia del mismo y su carácter en firme. Siempre en adelante ha sido desarrollado de forma autónoma, con el resultado de la fluidez de la dinámica organizativa y la liberación de energías para cometidos de mayor trascendencia en el momento, como era el caso del área comercial. La causa principal de este resultado fue la actitud de las personas de exigirse mutuamente, tanto entre compañeros como entre los equipos, el compromiso acordado. Un ejemplo de ello fue la costumbre que adoptó el ELC (Equipo Línea Cliente, de personas llamadas «directas») de reunirse todos los viernes a la hora del almuerzo para revisar la evolución de lo comprometido. Cuando se daba el caso de algún retraso, acordaban la forma de recuperarlo entre todos, no sin antes identificar claro y alto la causa y a los causantes del mismo. Incluso llegaron a plantear escindirse en dos equipos, uno con una sola persona, que no estaba conforme con el cometido que le había correspondido. Esta implicación ha dado lugar a lograr un servicio del 100% desde ese momento, es decir, al cumplimiento de las fechas acordadas, y esto a pesar de que el mayor porcentaje de la producción ha consistido en hornos industriales que, al contrario de los artesanales, no se encuentran estandarizados. Se resolvía así uno de sus puntos más críticos, tal y como manifestaron mayoritariamente en las entrevistas al comienzo de nuestra colaboración. La finalización, un día antes de lo establecido, de la fabricación y el montaje de un horno túnel para Rusia, hasta la fecha el de mayor dimensión producido en Gashor, se convirtió en un hito en la historia de la cooperativa.

Este nivel de exigencia no es habitual. Tampoco habitual, ni siquiera esporádica, es la gestión de conflictos. Ni forma parte del programa

educativo, lo que propicia una laguna que constituye, a su vez, uno de los factores que más dificultan la autogestión de los equipos. Dotamos al conflicto y a la discusión de un carácter negativo y eludible, en vez de darles un lugar entre los pasos previos y necesarios para la consecución de los objetivos. Preferimos opciones como la imposición, encarnada en la figura del encargado, a la obtención de acuerdos a través de la discusión conjunta.

El proyecto Gashor evolucionaba satisfactoriamente. En el mercado internacional comenzábamos a ser reconocidos en varios países de los seleccionados, mientras que en el sector industrial la presencia se consolidaba de forma paulatina. Todo parecía indicar que nos encontrábamos muy cerca de revertir la situación. Pero históricamente la suerte nunca se había encontrado entre los aliados de la cooperativa y en esta ocasión no sería diferente. Años atrás, habían cerrado un contrato con una empresa, situada a pocos kilómetros de su planta, para desarrollar una instalación destinada a transportar y mezclar diferentes componentes utilizados en el sector de la fundición. La oferta aceptada recogía detalladamente los diferentes elementos objeto de transporte y manipulación, así como las prestaciones que debía proporcionar la citada instalación en función de dichos elementos. A lo largo del desarrollo del proyecto, y siempre a propuesta del cliente, se fueron incorporando nuevos elementos y se modificaron las calidades de los establecidos en un principio; de forma concomitante, la instalación se iba modificando, y de forma irreversible, para ofrecer las correspondientes prestaciones, diferentes de las establecidas y firmadas inicialmente.

Todas las modificaciones solicitadas se fueron realizando sin que Gashor requiriera paralelamente la adaptación del contrato, confiando en la buena fe del cliente. En un determinado momento, y sin haber cobrado ni el 50% de las cantidades estipuladas, el cliente condicionó el pago de las mismas a la firma ante notario de un contrato que recogía unas severas penalizaciones en el caso de no cumplir las prestaciones indicadas en el contrato inicial, prestaciones imposibles de alcanzar con las variaciones sobrevenidas. Agobiados por los problemas financieros, en Gashor no tuvieron otra alternativa que proceder a la firma de este compromiso confiando de nuevo en que el cliente se comportara de forma honesta y ética. Pasados cuatro años con la instalación en funcionamiento, el cliente seguía sin querer

firmar su entrega y el pago pendiente, que ascendía a una importante cantidad de dinero. Insistía en exigir la sustitución y la modificación de componentes, como se ha dicho, con el objetivo de aumentar la durabilidad de la instalación y reducir por lo tanto el gasto en mantenimiento, conociendo de antemano que ello redundaba en una limitación de las prestaciones. Gashor no solo no había cobrado, sino que además incurría en gastos añadidos de forma continuada; sin poder soportar durante más tiempo la situación, solicitó mediante un burofax el pago de la suma pendiente. Cuál fue la sorpresa cuando, en contestación, el cliente informaba de la interposición de una demanda por incumplimiento de contrato y se remitía para su resolución al sistema de arbitraje, tal y como aparecía recogido en el contrato firmado ante notario.

Tras abonar más de 100.000 euros entre abogados, peritos y juristas, Gashor vio como el árbitro estimaba la solicitud del cliente, sin valorar qué circunstancias habían imposibilitado el incumplimiento del contrato ni que la maquinaria llevara en funcionamiento más de cinco años y reportando importantes mejoras de productividad al cliente, tal y como se desprendía de los análisis de sus cuentas. Gashor fue condenada a retirar la instalación, a devolver las cantidades recibidas con el correspondiente interés legal y a abonar las penalizaciones recogidas en el documento rubricado. En total, la suma ascendía a una cuantía superior a los 900.000 euros.

De un primer análisis del contenido del laudo arbitral se deducía que el escenario generado por el mismo no resultaba beneficioso a ninguna de las partes. Abocaba al cierre inmediato de Gashor y, una vez iniciado el inminente concurso de acreedores, su cliente no recibiría la contraprestación asignada, además de verse despojado de la instalación. Partiendo de esta premisa, realizamos un acercamiento a la parte demandante con la idea de negociar una salida ventajosa para ambos. Le ofrecimos que se quedara con la instalación, su mantenimiento durante dos años, el 25% de la contraprestación estipulada y la posibilidad de convertirse en proveedor de una organización perteneciente a ner Group, lo que en sus ventas anuales equivaldría al 20% de su facturación. Todo ello se acompañó con la documentación oportuna que acreditaba la imposibilidad de mejorar la oferta presentada y certificaba asimismo la incapacidad de hacer frente al laudo fallado. El cliente, aunque no contemplaba rebajar de

ningún modo el importe de la indemnización, solicitó un tiempo para analizar la propuesta, con lo que acordamos retomar las negociaciones una vez transcurridas las vacaciones navideñas.

En este intervalo, se puso en contacto con nosotros uno de los periódicos con más tirada de la región. En el transcurso de su labor de investigación rutinaria se habían topado con el laudo y «debido a su peculiaridad», palabras textuales, tenían interés en dedicarle un artículo. Les contamos de forma detallada la situación en la que nos hallábamos y les solicitamos encarecidamente que aplazaran su publicación hasta conseguir cerrar un acuerdo; de lo contrario, se evidenciaría la probabilidad del cierre y la alarma que se generaría haría imposible la continuidad de la actividad y precipitaría los acontecimientos. Se les propuso la alternativa de editarlo y eludir los nombres de las organizaciones implicadas. Pues bien, el resultado de todas conversaciones se materializó en que nos despertamos el día de Reyes con la noticia en portada y a doble página en la sección de economía. Se me hace muy difícil relatar la vorágine sobrevenida en los días posteriores. Proveedores, clientes, entidades bancarias... todos solicitaban conocer el estado de los hechos y las alternativas barajadas para resolverlo. Como las desgracias nunca vienen solas, en ese momento ultimábamos uno de los mayores contratos en la historia de Gashor, vital para la subsistencia del proyecto, y esta divulgación se interpuso en el buen desarrollo de las negociaciones. Finalmente, tras facilitar las explicaciones necesarias y apelando a la confianza y a la seriedad transmitidas desde nuestros inicios, todos los colaboradores continuaron apoyándonos, aunque con mayores precauciones, lo que redundó en la ralentización de la dinámica que nos relacionaba.

Cuando los efectos de la noticia comenzaron a disiparse y nos hallábamos en pleno trasiego de ofertas y contraofertas con la parte demandante, volvió a irrumpir el mal fario intrínseco a Gashor. Nos informaban desde el juzgado mercantil de que se nos había declarado en concurso de acreedores a solicitud de la organización con la que entendíamos seguíamos negociando. Se trataba de una declaración forzosa que puede originarse siempre y cuando se produzca una situación de desatención generalizada de los pagos y se conceda audiencia previa a la parte implicada. Como en este caso no se había cumplido ninguna de las dos premisas, solicitamos explicaciones, pero solo recibimos por respuesta la invitación a interponer el recurso

correspondiente. Esto nos dejaba sin opciones porque, aunque lo ganáramos, no se resolvería hasta pasados varios meses y Gashor se encontraría en fase de liquidación para entonces.

Existía la remota posibilidad de resolver el entuerto en el que nos encontrábamos si, en el plazo de 24 horas, lográbamos un acuerdo con el demandante respecto a la indemnización y el juzgado lo aceptaba y accedía a publicar en el mismo acto la declaración del concurso y su resolución. El éxito de esta operación radicaba en ofrecer una suma cercana a la cantidad recogida en el fallo, algo impensable que pudiera asumir con sus propios recursos Gashor. En K2K decidimos evitar por todos los medios la pérdida de los 40 puestos de trabajo y del potencial atesorado por la organización. La idea salvadora consistía en solicitar un préstamo a una organización de ner Group que dispusiera fondos excedentarios, en este caso Ampo, a cambio de un interés, con lo que resultarían beneficiadas ambas organizaciones. Gashor por disponer de un crédito al que, de otra forma, le resultaría imposible acceder, y Ampo por recibir en contraprestación un interés superior al ofrecido por las entidades financieras a los depósitos a plazo fijo en ese momento. Una vez aprobado por el consejo rector de Ampo, se presentó la propuesta a Gashor en una asamblea. Aunque lo aceptaron unánimemente y respiraron aliviados por la perspectiva de continuar con la organización, eran inevitables la rabia y la impotencia que les generaba la propuesta planteada, y fue necesario reiterar la necesidad de pasar página y mirar hacia delante.

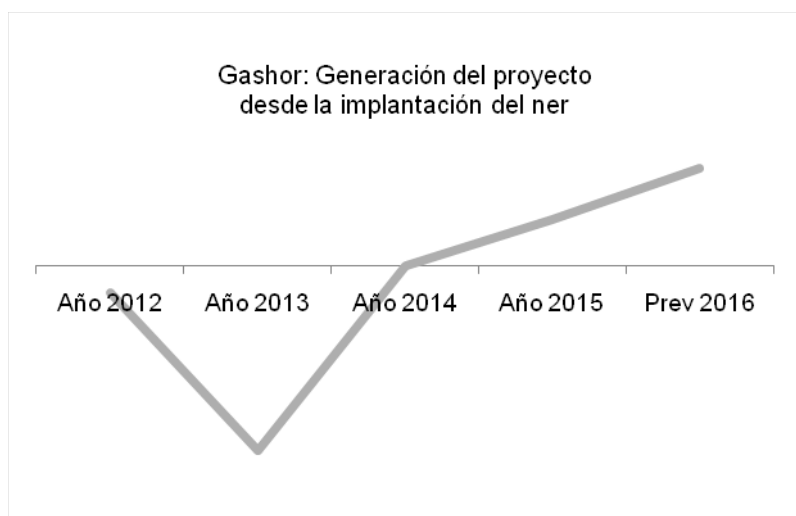
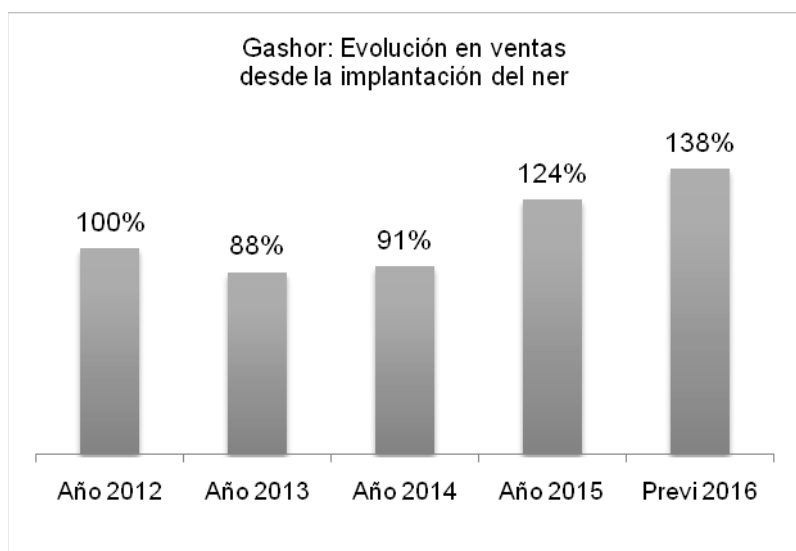
Nos restaba tan solo una mañana para alcanzar un acuerdo con los demandantes, conseguir el cheque bancario, firmar ante notario y presentar el escrito en el juzgado para su registro y comunicación junto con la declaración del concurso, tal y como habíamos convenido previamente con la secretaría judicial. La situación se asemejaba a las gincanas diseñadas por los concursos estivales de televisión. Pues bien, consecuencia de la perfecta coordinación del equipo de Trebeki, también de ner Group, las piezas del puzle fueron encajando y, aunque nos extralimitamos algo del horario establecido y hubimos de rogar al personal del registro que prolongara su jornada laboral, conseguimos nuestro propósito. El día siguiente, con los justificantes en la mano, estuvo dedicado a informar a todos los colaboradores del resultado de la operación, con viaje incluido a Madrid para conversar

personalmente con el cliente con quien negociábamos el importante contrato comentado con anterioridad.

Gracias al gesto de generosidad de Ampo y gracias a la confianza mostrada por los clientes, los proveedores y las entidades financieras, no solo se solucionaron los problemas del laudo arbitral, sino que además parece que el gafe se alejó definitivamente de Gashor. Los resultados en los últimos dos años han sido positivos y se ha recuperado parte de la reducción de salarios. Se encuentran instalados definitivamente en el sector industrial, con muy buenas perspectivas del mercado internacional; han comenzando con éxito la renovación generacional de los puestos críticos, incluida la asunción de la coordinación general del proyecto desde dentro, con Alberto. Incluso se han lanzado a renovar la imagen de sus instalaciones..., parece que el destino ha empezado a compensarles por todas las penurias del pasado. Como dirían ellos, vamos a tocar madera.

Oscar García

K2K emocionando



Capítulo VI

NUESTRA EXPERIENCIA EN FUSIONES

Parecía interesante hacer un resumen de las variadas experiencias de fusiones acumuladas en ner Group en los últimos siete años.

Está claro que el tamaño es uno de los problemas evidentes que tienen las organizaciones del País Vasco para acometer desarrollos y crecimientos sostenibles en este más que nunca turbulento, extenso y manipulado mercado.

La tipología, según datos del 2013 publicados por Empresa XXI, es la siguiente:

	Número de empresas		Ventas	
	Número	% del total	Millones €	% del total
Micro	15.751	60	2.778	3
Pequeña	8.900	34	13.523	13
Mediana	1.579	6	21.707	21
Grande	140	0,5	9.704	10
Gran	101	0,4	54.186	53

Como puede verse, el 94% de las mismas supone únicamente el 16% de la facturación, con una media que no alcanza los 0,7 millones de euros, lo que indica su alcance local. Son todas las que tienen menos de 50 personas en activo. Pensamos existen muchas posibilidades de interés común entre las organizaciones de este tan numeroso grupo y que, asimismo, debieran de serlo para la Administración como facilitador de inicio de tentativas de unión.

Kizun: otoño de 2008, la confianza abre la puerta al futuro

A los pocos meses de que nos hiciéramos cargo de la coordinación del proyecto Kizun, se puso en contacto con nosotros el director general de su principal competidor. Entre Koldo y él había una alta confianza, aunque coincidieran poco, y se abrió un canal de comunicación y de diálogo interesante y fluido.

En el Nuevo Estilo de Relaciones tenemos por objetivo, como se ha visto, establecer un nuevo marco de relación con clientes y proveedores, y lo mismo se pretende, en lo que sea posible y útil, con los competidores. Estos suelen albergar bastante recelo a la hora de compartir información que sea útil para las partes, buscar sinergias allí donde sea posible y provechoso y, en definitiva, a mantener relaciones estables y duraderas. En el caso de Kizun, la empresa había seguido una cierta política de aislamiento, probablemente por experiencias no demasiado buenas en el pasado y por una enorme desconfianza hacia las intenciones de la competencia. De hecho, cuando se planteó en el consejo de administración la posibilidad de mantener unos encuentros con este competidor, su resistencia fue más que evidente. Pero la confianza del consejo en el buen hacer de K2K, abrió la puerta a que accedieran a contactar con aquel competidor.

En los dos primeros encuentros se produjo un intercambio de información sobre la situación de cada empresa y un diálogo sobre cómo estaba cada cual y las perspectivas de futuro del sector, siempre en un clima de honestidad y confianza. Hablamos de los respectivos costes internos, las dificultades por el incremento del precio de las materias primas, las ratios de productividad, y toda esta información tenía el valor de permitir a cada cual identificar sus fortalezas y debilidades. Estos dos encuentros se produjeron en un intervalo de unos tres meses y, entre tanto, el Nuevo Estilo de Relaciones iba tomando cuerpo y forma en Kizun, con la creación de los equipos y la puesta en marcha de la nueva estructura. Esto es lo que nos permitió ver, tanto desde dentro como desde fuera, cuáles eran los principales problemas estructurales y de largo plazo con los que íbamos a encontrarnos.

Cuanto más avanzábamos, más clara era la necesidad de tomar alguna decisión de calado que llevara a Kizun a una posición de viabilidad a largo plazo. Para ello, analizamos las diferentes opciones posibles, que pasaban por crecer e invertir, necesariamente.

Reunidos Koldo y Jabi con el consejo de administración, les plantearon la situación y, como respuesta, nos confirmaron lo que ya intuíamos, que por su parte carecían de medios para hacer frente al desembolso económico que supondría crecer por la vía de la inversión. En consecuencia, les propusimos como mejor opción de futuro la incorporación de la organización en otra empresa del sector de mayor tamaño y que diera a Kizun las opciones de estabilidad futura que en la actualidad no existían. La primera reacción fue de un notable pesimismo ya que se consideraba que dicha opción era totalmente inviable: el consejo no creía ni tenía la más mínima confianza en que ninguna otra empresa del sector pudiera hacerse cargo del proyecto con garantías. Además, temía que cualquier intento en esa línea solo deteriorase notablemente la imagen de la empresa —y por lo tanto, creara más dificultades—, así como que la competencia acabara conociendo datos internos. Pero, una vez más, la balanza se inclinó hacia la confianza en K2K. El consejo autorizó que se analizaran con el principal competidor las posibilidades de una adquisición por su parte que supusiera una oportunidad de futuro para Kizun.

Desde K2K se plantearon dos condiciones muy claras, que fueron aceptadas por el Consejo: en primer lugar, que si se llegaba a algún acuerdo, éste debía ser aprobado también por los trabajadores, ya que todo aquello les afectaba muy directamente; y en segundo lugar, que si del resultado de la venta se conseguía algún beneficio, todas las personas de la organización tendrían una parte del mismo, no solo los propietarios, en la misma proporción que lo acordado para el reparto de los resultados del proyecto en cada ejercicio. Con estas premisas, sostuvimos unas conversaciones que nos condujeron a un primer acuerdo con relativa facilidad. Lo relevante del mismo fue que se estableció sobre unas ideas que quedaron claras para ambas partes, unos principios que todos nos comprometimos a respetar. Gracias a que las dos organizaciones pusieron todo su empeño en llevar a la práctica aquellos principios y a la confianza en que los demás harían lo propio, la operación se realizó. Nos encontrábamos, una vez más, ante una situación poco común, ya que lo esencial del acuerdo se

había logrado no después de auditorías o procesos similares, sino en la confianza de que cada parte estaba poniendo encima del tapete todas las cartas y, además, con el compromiso de que ese acuerdo inicial no tendría validez alguna si las personas que trabajaban en la organización no lo aceptaban.

Con el visto bueno del consejo de administración, que no acababa de creerse que la operación fuera a culminarse con éxito, todavía quedaban dos pasos esenciales: la asamblea de aprobación y el cierre de los «fleclos», momento que suele frustrar numerosas operaciones de este tipo. La asamblea era el momento clave de todo el proceso. Por un lado, debería servir para que todas las personas de la organización entendiesen una operación relativamente compleja y de la que, por razones de discreción, no habían oído ni una palabra. Por otro lado, las personas iban a tomar una decisión, para su futuro y el de la organización, que sería probablemente una de las más importantes en toda su vida profesional.

La asamblea comenzó, como ya era habitual, con la exposición y la explicación de toda la información económica y financiera: cuentas de resultados, captación de pedidos, producción, cartera, situación de precios de materias primas, etc., etc. También dimos cuenta de todos los pasos dados hasta la fecha en la nueva organización, la marcha de los diferentes equipos, de las mejoras, etc. Y por fin, expusimos con claridad las carencias estructurales de Kizun, las opciones para solucionarlas y la propuesta de adquisición por parte del principal competidor, con toda la explicación y los motivos mencionados. Hubo muchas dudas y preguntas, lógicamente, ya que de pronto se veían en la situación de tener que tomar una importantísima decisión: el futuro estaba en sus manos y o se lanzaban a por él o se quedaban en lo conocido y, en su caso, muy incierto a largo plazo.

Una vez más, la confianza labrada en los meses de desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones fue del todo decisiva y el resultado de la votación fue prácticamente unánime a favor de la propuesta presentada. Esto abría la puerta del futuro al proyecto definitivamente, a falta de resolver los asuntos finales y que nada ni nadie torciese lo que hasta la fecha iba tan bien encaminado. Pocas personas, y menos si son la «mano de obra», toman en su vida una decisión como esta, con lo cual, es lógico pensar que no tienen los conocimientos

adecuados para valorar tanto la propuesta como la decisión más adecuada para sus intereses. Resolver esta circunstancia hubiera llevado meses en otro caso, sobre todo con sindicatos de por medio, mientras que en Kizun se solucionó con una opinión venida del fondo y que la mayoría quería realizar: «Koldo, Jabi, a nosotros en este momento nos queda confiar en vosotros, y si decís que esto nos conviene, seguiremos confiando como venimos haciéndolo». Efectivamente, como en las películas de antaño, todo acabó bien, ya que las partes implicadas supieron corresponder a la confianza que mutuamente se habían depositado y, a su vez, tuvieron la lealtad necesaria para con los compromisos adquiridos, de tal modo que no hubo auditoría, error de última hora o abogado quisquilloso que tumbaran dicha confianza.

Esto duró como tres meses, justo de septiembre a noviembre del 2008, cuando la crisis dejó los pedidos por debajo del cincuenta por ciento a todo el mundo, y hay que decir también que Kizun la componían casi cien personas y unas importantes instalaciones, pero la parte compradora en ningún momento puso en duda la continuidad de lo hablado. Todo fue una relación de absoluta confianza y de cumplimiento de lo tratado. En este periodo de septiembre a noviembre, en medio de la tensión de la crisis, insisto, además de celebrarse la asamblea, dos despachos de reconocido prestigio elaboraron la documentación necesaria para efectuar la operación de este tipo. Como expresión de lo vivido, es representativo el comentario que transmitía en un correo Unai Mendikote, que participó en esta fase documental como miembro de K2K:

«Para mí, que viví solo un poco de la fase inicial y un poco más el final, una experiencia que me pareció increíble o digna de mencionar, quizás Jabi no lo vea así porque tiene mucha más experiencia, sucedió en una de las dos o tres reuniones que tuvimos en las oficinas de uno de los despachos entre todos los abogados. (Ni se entraba en la sala casi).

En un momento en el que los abogados de las dos partes estaban enganchados con tecnicismos y malos rollos (entre los abogados de la parte compradora se mandaban sms dentro de la reunión), al director general de la parte compradora se le inflaron los..., se levantó y le dio la mano a Jabi y le vino a

decir: “Nosotros lo tenemos claro cómo son las cosas, más allá de lo que dicen la ley o los abogados, ¿no?”. Jabi le dijo que sí, se dieron la mano, y salieron de la reunión después de decir a los abogados que se arreglaran entre ellos, pero que no les volvieran locos. Me sorprendió porque, normalmente, la gente en estas situaciones, si sus abogados no lo ven claro, se enrocan y no quieren seguir y no confían. Aquí se demostró tener confianza en la otra parte y en una situación en la que se estaba hablando de millones de euros. A mí, la verdad, me sorprendió aquel gesto de confianza en lo hablado meses anteriores sin abogados por medio. Y la posterior visita a otra reunión del presidente del consejo de la parte compradora para refrendar el acuerdo y decir que iban a respetar todo lo hablado.

Bueno, solo es un detalle de lo que a mí en aquellas reuniones me llamó, y mucho, la atención, aunque ya sé que Koldo los conocía y... pero ver las caras de los superabogados cuando los dos se dieron la mano y salieron fue grande.»

Es un placer vivir realidades como esta donde las personas actúan con honestidad y con visión de futuro.

Ekin: inicio en la primavera de 2010

Aquí queremos contar con más detalle los acontecimientos, por el interés que pueden tener para los lectores, dadas las circunstancias actuales de la economía y el mundo en general, y además porque creemos que pasos como estos dados y los que vienen a continuación, mejor naturales que forzados, fortalecen a las organizaciones empresariales de cara al futuro.

Los primeros años de Ekin en ner Group y cómo ha llegado hasta hoy se narra en el capítulo I del libro Experiencias ner 2011 (loslibrosdek2k.com). Reproducimos ahora la vivencia de la fusión con Ebai, y detallada en lo referente al acuerdo.

Como decíamos, en Ekin la luz comenzaba a verse, pero en la competencia, situada a diez kilómetros, Ebai, S.A., las cosas habían tomado otro camino y la historia también era más compleja: ya a finales del 2006, habían tenido un ERE de extinción, de acuerdo con los sindicatos, para la salida de diez personas, y otras tantas salieron por contratos temporales y prejubilaciones, de un total de noventa personas. Dos años más tarde, en diciembre de 2008, se plantea el siguiente ERE y, de nuevo de común acuerdo, son otras diecinueve personas las que causan baja.

Ekin y Ebai habían realizado unas inversiones conjuntas en un horno de templado, cuyos altos costes no lo habrían hecho rentable para cada organización por separado, dados sus volúmenes de producción. Las relaciones que mantienen con motivo de tener esta sociedad son lo que entendemos como éticas y profesionales, pero además tensas, debido a que la actividad de templado no ha pasado por los mejores momentos en los últimos años.

Lo cierto es que Ebai, estando ya en concurso de acreedores en la primavera de 2010, se ve en la necesidad de recurrir a un nuevo plan de choque para superar su situación de crisis económica y financiera. Para ello, la dirección presenta a la administración concursal la necesidad de una reducción en diez personas y una bajada de salarios del 20%. En la fecha comprometida del 18 de mayo, debía presentarse a los acreedores un plan, consensuado con los administradores concursales, que reflejara cómo superar la situación de crisis. La dirección de Ebai se reunió con el comité de empresa y con los sindicatos para consensuar este plan y, dos semanas antes de la fecha límite, los sindicatos se niegan a admitir la propuesta de reducción de personas y de salarios como única alternativa. La dirección de Ebai aduce que no tiene otra opción que pasar de un concurso de continuidad (suspensión de pagos) a un concurso de liquidación (quiebra).

Terminada esta reunión con los sindicatos, el consejero delegado (CD) de Ebai llama al coordinador de Ekin para comunicar la presentación de Ebai al concurso de liquidación y tratar sobre sus posibles consecuencias para la sociedad de templado conjunta. El coordinador de Ekin insiste en conocer si han barajado planes de posibles salidas, en lugar del cierre, a lo que el CD le contesta que ninguno.

Ante esta situación sin retorno, nos juntamos tres personas de K2K para analizar la posibilidad de futuro pasando por la integración de Ebai en Ekin. Decidimos entonces acordar un encuentro al día siguiente con el CD de Ebai.

La propuesta que realizamos tenía como base los siguientes puntos:

- _ Incorporar a todas las personas en activo.
- _ Comprar maquinaria e instalaciones con la fórmula: valor neto contable – desmontaje – transporte – montaje.
- _ Terminar los trabajos en curso para no dejar de atender a los clientes y realizar cobros.
- _ Entregar la documentación técnica y comercial.
- _ Transferir la parte del 50% de la sociedad para actividad de temple.

El CD convoca un consejo de administración y en dos días contesta que están de acuerdo en lo que a ellos respecta. Por nuestra parte, y tras el encuentro, convocamos una reunión del consejo rector (CR) de Ekin a fin de expresar la situación y al mismo tiempo la oportunidad, a lo que los convocados dan su visto bueno, no sin poner en juego gran confianza y sinceridad, desde el momento en el que, según exponen, el nivel de decisión les superaba en entendimiento y riesgo. Vemos la importancia de la confianza una vez más. (Hacemos mención aquí al libro *El éxito fue la confianza*, que puede obtenerse gratuitamente en la página web loslibrosdek2k.com). No debemos olvidar que, en este momento, Ekin pasaba por 16 meses consecutivos de pérdidas y que casi completaba el periodo de un año con 22 personas de media reubicadas. Dichosa confianza, las oportunidades que genera.

Frente a esto, el modelo económico empresarial al uso hubiera actuado con criterios de aprovechar la situación de caída libre de la competencia para lograr: la mejor rentabilidad a corto para la parte compradora, según el nivel de precios y calidad ofrecidos al mercado; esperar a comprar maquinaria en subasta unos meses después (pensemos que no hay más competencia en el Estado y la europea está a niveles del 50-60% de actividad en los doce meses precedentes);

incorporar a las personas que interesan, tras informes de la propiedad saliente, recuperándolos del paro y negociando condiciones. Entendemos que todo ello es una visión a corto y poco ética. En nuestra decisión existió en todo momento un único camino, el que hemos indicado.

Tras el respaldo del CR de Ekin, tenemos un encuentro, el 4 de mayo, con la propiedad de Ebai y la administración concursal, tres personas en total. El motivo fue detallarles los términos de nuestra oferta, que no solo aceptan, sino que también nos felicitan por la tremenda generosidad sin dobleces que implica, a la que confiesan no estar habituados. Hasta ese momento todas las decisiones eran verbales, de acuerdo con los puntos indicados, sin que afloraran datos cuantitativos de ningún tipo, ni tampoco criterios de cómo y cuándo. La palabra y la confianza caminaban de nuevo.

En nuestra dinámica de comunicar y compartir, una vez alcanzados estos niveles de compromiso entre las partes, y antes de tomar decisiones definitivas, se presenta lo avanzado al equipo de pilotaje (EP) de Ekin, compuesto por 16 personas. Se genera un debate importante, promovido por quienes no han interiorizado el cambio organizacional del verano del 2008, que indican, aunque sin documentación ni estudios que lo avalen, que existe un gran riesgo en la decisión y que se deben hacer cálculos económicos considerando que la situación de Ebai se debe en parte a la falta de capacidad técnica y a unos precios inferiores en el mercado. Esta valoración de la empresa competidora era la que las personas de K2K habíamos venido escuchando continuamente, y se le sumaba ahora la opinión de que era mejor para Ekin adquirir lo que interesase sin prisa y una vez los inmovilizados salieran a subasta, ya que resultaba improbable que otras entidades estuvieran interesadas (puesto que Ekin y Ebai juntos tenían una gran mayoría del mercado), así como realizar las incorporaciones de personas que resulten interesantes a corto plazo. En resumen, una estrategia al uso y seguramente la que aconsejaría la mayoría de los llamados «expertos». Se acuerda elaborar dos propuestas; una por parte de los miembros del EP que han liderado esos puntos de vista, que son varios, y otra por parte de las personas de K2K que lideran el proyecto Ekin. Ante peticiones de miembros del EP, el presidente del CR convoca una reunión con todos los anteriores presidentes y secretarios del CR que están entre las personas en activo

junto con los miembros de K2K. En este encuentro se analizan ambas posiciones y, tras acaloradas a la par que respetuosas discusiones y discrepancias, se decide llevar el tema a una asamblea extraordinaria en Ekin, decisión que por supuesto en nuestro ánimo estaba previsto realizar.

En este tiempo es necesario y obligatorio, a nuestro entender, realizar la propuesta a las personas de Ebai, también en una asamblea, la cual se convoca en el Centro Cultural de Igorre a las 16 horas del 10 de mayo. En conjunto, debieran asistir las cincuenta personas en activo, más la propiedad representada por el CD, que es quien invita y convoca a las personas de Ebai, así como el presidente, el vicepresidente y el secretario del CR de Ekin, y las tres personas de K2K. El espacio que nos prestaron correspondía a la biblioteca pública, la cual debía ser abierta a las 18 horas, lo que implicaba una cierta concentración y síntesis en el desarrollo de los puntos de la asamblea. Pues bien, de entrada nos encontramos con que había unas seis personas más de los convocados y esto llamó nuestra atención. Al preguntar por qué, el CD nos indicó que estaban presentes los representantes externos de los dos sindicatos vascos con representación en Ebai. Por nuestra parte, le recordamos que habíamos quedado expresamente en que la asamblea era informativa, enfatizando esta condición y cualidad, y que se convocaba exclusivamente para las personas en activo. Nos respondió que así se había especificado en la convocatoria, por lo que entonces pedimos que se lo recordase a las personas que no trabajaban en Ebai para que salieran del local y con rapidez, dado que teníamos el tiempo justo para tratar los temas que nos habían reunido. La respuesta de los representantes es que ellos no salen, que representan a las personas de Ebai y por lo tanto se quedan. Después de dos intentos, el CD nos dice: «Koldo, no sé cómo resolver esto, te ruego se lo digas directamente». Me acerco, les indico lo mismo y me responden lo mismo. Les insisto, con calma, en que, al ser la asamblea solo informativa, luego tienen todo el tiempo que quieran para aconsejar a sus representados de cara a que tomen una decisión colectiva o personal, pero que nosotros queremos tratar con las personas directamente implicadas. Aquí las cosas se salen de tono con frases que profieren de esta índole: «Algo tendrás que esconder si no quieres que estemos»; «además, si nos vamos nosotros, se salen todos», etc.

Entonces, les indico que, si es así, que lo hagan, que se vayan y que terminamos. Les decimos que tienen cinco minutos para tomar la decisión, ya que de lo contrario no hay tiempo para exponer las ideas, y que esperamos la respuesta fuera de la sala. Salieron en unos minutos aduciendo que se iban si otro día les explicábamos a ellos lo mismo que queríamos exponer en ese momento a las personas en activo allí reunidas. A esto les respondimos que no existía ningún inconveniente para ello, ya que todo era transparente y lo que íbamos a exponer lo teníamos escrito en un *powerpoint*. Quedamos para tres días más tarde en Ekin. Al marchar, el que llevaba la voz cantante, me espetó: «¿A ti quien te ha traído aquí?, los demás llevamos muchos años trabajando por este pueblo». A lo cual le contesté que no sabía quién me había traído, pero que teníamos ideas y decisiones para salvar Ebai, cosa que nadie había conseguido en ese pueblo, y que, además, por mi parte, llevaba décadas haciendo y creando miles de puestos de trabajo en este país, que es algo más que este pueblo. Viviendo estas tristes realidades no es de extrañar que estemos en la situación de enfrentamiento y deterioro en las relaciones humanas en casi todos los estamentos de la sociedad. Otra vez toca acordarse de Edgar Morin.

Literalmente, la propuesta que se realizó fue esta:

- _ Incorporación a Ekin:

De todas las personas en activo.

Salvo de las 6 personas que por algún motivo no continúan en el proyecto.

Mismas condiciones que las personas de Ekin.

Entran a ser socios a los 2 años.

Capitalización del paro a partir de entonces para financiar la entrada como socio.

Se mantiene la antigüedad.

- _ Integrar:

Trabajos en curso.

Cartera de clientes.

Documentación técnica.

Documentación comercial.

Maquinaria, según criterio de Ekin. Precio = Valor Neto Contable – Desmontaje – Transporte – Montaje.

Participaciones Sociedad conjunta.

Aparte, con los mismos documentos que empleamos en la primera asamblea con Ekin en julio del 2008, explicamos cómo era el Nuevo Estilo de Relaciones (ner) allí aprobado. También se les invitó a que visitaran Ekin, cosa que hicieron tímidamente unas pocas personas, de cara a tomar una decisión personal para el jueves siguiente, ya que la dinámica de deterioro financiero de Ebai requería de respuestas rápidas. Este jueves mencionado se celebró, también en Ekin, la reunión prometida con los dos sindicatos y el comité de empresa, en la que se expusieron los mismos esquemas que en la asamblea del lunes precedente. Dicha reunión transcurrió sin casi preguntas, más bien con disculpas por lo ocurrido el lunes, y con la reacción inmediata de algunos miembros del comité apuntándose personalmente a querer incorporarse a Ekin según lo expuesto en la asamblea. También quedaron en ir a Ebai a la asamblea con todas las personas involucradas, a fin de decidir. Para entender posturas, a veces conviene saber cómo ocurren los acontecimientos. Esto es lo que pasó los días antes de la asamblea con las personas de Ebai, según miembros del comité de empresa. El jueves anterior, la propiedad les indica que no hay continuidad y que una empresa de fuera, sin especificar cuál, presentará un plan el lunes. El comité se junta unas horas antes con las personas liberadas de los sindicatos, sale el nombre de Koldo Saratxaga y su relación con los sindicatos, en general, en el estilo de relaciones que lidera. Ante el desconocimiento de qué y cómo van a transcurrir las cosas, el comité pide a los sindicatos que asistan a la asamblea de las 16 horas, aun siendo conscientes de que solo era para personas de Ebai. Las personas de Ebai querían escuchar y valorar la propuesta, así lo manifestaron en los minutos que tuvieron para decidir si se iniciaba la asamblea o se anulaba, por lo que acordaron continuar, y a su vez, los sindicatos pedir el encuentro

posterior con ellos. Ante la necesidad, se impuso la razón: escucha y luego decides. Bien.

Siguiendo con el jueves, al salir de Ekin se realizó la asamblea entre todas las personas de Ebai y se decidió por unanimidad el continuar adelante con la propuesta recibida. Por la tarde, Jabi se reunió con todas las personas y decidieron incorporarse a Ekin 39 de las 50. Estas once personas que no lo deseaban eran: los dos directivos de más responsabilidades, que ya habíamos acordado que no se incorporaban, tres prejubilados con contrato de sustitución, una mujer embarazada que decide no continuar, una persona mayor de 60 años que opta por la prejubilación y tres que deciden no incorporarse. Por otro lado, Ekin presentó el plan a la EPSV, que vio con buenos ojos los planes de expansión y aseguramiento de su futuro.

El 19 de mayo se junta de nuevo el EP de Ekin para analizar y valorar la propuesta única que se iba a presentar a la asamblea extraordinaria convocada para el sábado 22 de mayo. El EP acuerda por unanimidad defenderla, lo mismo que por la tarde decide el CR. En la asamblea se expusieron todas las alternativas barajadas y la propuesta de incorporar a las 39 personas, con el impacto que esperábamos pudiera suponer en el aspecto económico. Tras el debate pertinente y adecuado, la asamblea aprueba con un 78% de votos afirmativos la incorporación de las 39 personas en los términos que se les ofrecieron desde el principio. De inmediato, se realiza la oferta formal a la administración concursal y esta la entrega al juez, quien le da curso y emite respuesta el 4 de agosto. Por nuestra parte, al ser conscientes de que este trámite podía alargarse meses, a finales de mayo firmamos un acuerdo de alquiler temporal de las instalaciones para así dar respuesta a los clientes de forma conjunta.

Durante el mes de junio se realizaron dos rondas de reuniones con cada una de las personas de Ebai. En la primera, para conocerles personalmente y matizar aspectos que tienen que ver con el ner, y en la segunda, para definir y acordar su integración en los equipos correspondientes, así como su retribución asimilada a los niveles salariales de Ekin según los términos generales acordados, y también en algunos casos, incluso la proyección posible de futuro. En paralelo, se visitan la Seguridad Social, el INEM, la Inspección de Trabajo y el Gobierno Vasco, con miras a dar un encaje correcto al traspaso de las

personas de una situación concursal a la integración en una cooperativa. Intentamos la posibilidad de ayudas por parte de la Administración, con resultado negativo debido a que no había situaciones similares anteriores y no existía nada previsto al respecto. Para que luego digan que hay que ser innovativos. Creo se refieren a la mejora continua que tanto ocupa y tan poco crea. Iniciamos la dinámica de integración mediante la creación de diez equipos con personas de ambas organizaciones, una vez que muchas personas habían visitado los medios productivos y, sobre todo, se había asumido una visión única de cara a atender las necesidades de los clientes que ya eran comunes. También en este momento planificamos los cambios necesarios en Ekin respecto al cuándo y al dónde de todo lo material procedente de Ebai que acabaría conformando el nuevo proyecto Ekin.

Este acuerdo con Ebai demostró a muchas personas en Ekin cuántos de los tópicos sobre la competencia son leyendas urbanas. En este caso, les dio la oportunidad de comprobar el conocimiento que Ebai aportó en muchas personas jóvenes, al igual que una complementariedad de mercado que hubiera costado muchos años adquirir con los medios de Ekin.

De esta unión salió muy reforzada la cuota de mercado que el nuevo Ekin tenía en México. En una visión estratégica, se había visto la necesidad de afrontar una implantación en México e India. A México se decidió ir en solitario, comenzando con servicios a los clientes del momento que lo reclamaban, para luego pasar a producir brochas. En mayo de 2011 se inicia el proyecto Ekin México. Esta decisión de implantar proyectos en el exterior pasó por una asamblea, ya que para Ekin suponía un cambio cultural importante y, sobre todo, como suele ser en muchas cooperativas, por las decisiones continuas que suponen un cambio de rutina. Lo primero que impresionaba y creaba dudas era si alguien estaría dispuesto a viajar y permanecer en esos países. Cuatro años más tarde son docenas las personas que han estado y están atendiendo sus necesidades.

El siguiente destino era India. Un país quinto del mundo y sexto en automoción y con crecimientos del 30% anuales. El mercado de

brochas ya alcanzaba los 10-12 millones de euros, estando el 45% en manos de dos grandes y el resto, en alguna docena de pequeños. Tras analizar estos pequeños fabricantes, se contacta a uno con 85 personas, 1,2 millones de euros de facturación y relación con unos 60 clientes. En abril del 2012 se llega un acuerdo para crear Ekin India con un 74% de participación en el fabricante mencionado. Poco más de un año después, Ekin adquiere el 100% de la actividad ante la imposibilidad de que la otra parte entienda el *ner* y considere que las personas no son siervos y sí lo más importante de la organización. El cambio fue radical ya que las personas perdieron el miedo y sacaron lo mejor de ellas mismas al ser la confianza, la libertad y la responsabilidad los ingredientes del día a día.

En la primavera del 2014 surge la oportunidad de visitar una empresa en Brasil que tiene el 42% del mercado; otro competidor tiene otra cifra parecida y tres pequeños el resto. El mercado en Brasil, que supone 16 millones de euros en ese momento, está por hacer y se sitúa tras India en producción de automóviles. En octubre se llega a un acuerdo con dicha empresa para asumir el 100% de la actividad sin contar con las responsabilidades del balance. La situación era límite y, por tanto, el momento oportuno para tomar decisiones. Ekin lidera lo que se llama Ekin Brasil, donde se incorporan 70 personas. En esta ocasión, Ekin encuentra mercado, que en muchos casos son clientes globales, y conocimiento, a través de personas conocedoras de su oficio y buenos colaboradores, y aporta tecnología. Tras un año bueno, la crisis de Brasil, como país, ha reducido la actividad al 50% y la actividad se mantiene completándola con pedidos procedentes de Euskadi. También es cierto que se están abriendo nuevas oportunidades de acuerdo con la competencia que pueden reforzar el futuro de Ekin Brasil de cara al futuro. En ningún caso se debe ir a implantarse en un nuevo país con ideas y rentabilidades a corto plazo. Se debe ir con ideas claras y no con planes de gestión o viabilidad que marquen ninguna hoja de ruta. El mundo está lleno de oportunidades cuando se es capaz de sentir las. No hay que ir a buscarlas, hay que saber encontrarlas.

El otoño pasado también se hace un acuerdo en Italia, 50%, con un pequeño fabricante de maquinaria, que tiene una gran experiencia en un tipo de ellas que complementa la división de maquinaria de Ekin y,

sobre todo, aporta un conocimiento exclusivo tras sus 25 años de experiencia, atendiendo al mercado europeo.

Ahora Ekin tiene la vista en Estados Unidos y en China. En este momento, noviembre de 2015, se está tratando la oportunidad de unión con una pequeña empresa de Detroit. En 2016, varias personas se dedicarán a conocer en profundidad las posibilidades del mercado chino.

Para financiar esta estrategia, Ekin, S. Coop. llega a un acuerdo con Ampo, S. Coop., y crean Ekin-Ampo by ner, 70-30% para facilitar la expansión de Ekin y porque encaja en la filosofía de Ampo de diversificar sus inversiones, adoptada recientemente.

En siete años de caminar con ner Group, Ekin S. Coop. ha cuadruplicado su posición en el mercado global y ha afianzado su posición en Euskadi como base de conocimiento valorada por clientes globales de la automoción, la energía y la aeronáutica, entre otros sectores.

Walter Pack: verano de 2014

Al llegar a esta parte del libro el lector ha tenido la oportunidad de leer en el capítulo 1, la decisión de incorporar PPT a Walter Pack Group. Esta es una decisión que puede parecer muy atrevida, por lo que representa de salto cuantitativo, y más aún, teniendo en cuenta que la crisis solo ha pasado para los políticos a estas alturas de la historia.

Logos: otoño de 2014

En el siguiente capítulo sobre Logos se detalla la interesante unión con Kalmar, una fusión que ha permitido un mayor desarrollo y fortalecimiento tanto en conocimiento como en productos y clientes. Aquí se daban las bases fundamentales que son la garantía del éxito. Exactamente lo mismo que en los tres casos anteriores.

Capítulo VII

LOGOS: CON UN BUEN EQUIPO DE PERSONAS COMPROMETIDAS Y PRODUCTO, ES MUY DIFÍCIL NO TENER ÉXITO

Cada organización tiene su vida propia, ya que está compuesta de personas y la suma de las mismas le confiere ese carácter, ese calor, esa pasión, esa relación, esa capacidad de afrontar retos que las define. Esta es una de las riquezas y experiencias y, por tanto, de nuevos conocimientos que recibimos las personas de K2K que con ellas transitamos varios años, y que siempre acaban siendo muy especiales. En Logos están en la parte positiva de la campana de Gauss en lo que he mencionado. En su mayoría son personas sencillas, la vida les ha enseñado, y cómo no, son generosas. Han sembrado muchos intangibles y cosechan lo sembrado y, poco a poco, cada vez más de lo tangible. Solo desear que no cambien.

Podríamos decir que Logos representa el paradigma de la empresa guipuzcoana tradicional. Es decir, una organización muy orientada a la fabricación, con un producto de alta calidad, aunque con una deficiente actividad comercial derivada principalmente de una baja dedicación a esta área, así como de una excesiva modestia a la hora de posicionar sus productos en el mercado.

Esta cooperativa, situada en el corazón del Goierri, concretamente en la localidad de Zaldibia, lleva fabricando mobiliario de cocina a lo largo de sus más de 33 años de historia. Desde sus inicios se han caracterizado por realizar muebles especiales, a medida, según los requerimientos de los clientes. Podrían ser catalogados como una carpintería industrial debido a la capacidad de fabricar elevadas cantidades de producto no estándar.

Como la mayoría de las empresas del sector de la construcción, vivió sus mejores años al amparo de la burbuja inmobiliaria, pero desde el estallido de la misma, sus ventas se fueron reduciendo drásticamente hasta llegar a representar el 43% de su facturación en época de bonanza. Con el objetivo de garantizarse su continuidad, se fueron internando en una espiral de medidas compensatorias (disminución de plantilla, reducción salarial, aplicación de ERE, recorte de inversiones...) hasta desembocar en el año 2013 en una situación financiera muy deteriorada y, lo que es aún más grave, en una desmotivación generalizada, por no divisar salida alguna a la realidad en la que se encontraban.

Preocupados por este escenario, el consejo rector comenzó a indagar entre sus contactos y conocidos quién podría ayudarles a revertir su situación. Es así como, a finales de enero de 2013, se acercaron por primera vez a K2K. Aunque debido a la sobrecarga de trabajo tuvimos que declinar su proposición en un primer momento, su insistencia, unida a la finalización de nuestro cometido en una de las organizaciones en los meses siguientes, posibilitó que, a mediados de ese año, estuviéramos sentados con el consejo rector de Logos exponiéndoles las ideas que configuran el nuevo estilo de relaciones. Durante el desarrollo del encuentro se percibían nítidamente las dudas que albergaban respecto a las probabilidades que les quedaban de sacar adelante su organización. Su mayor incertidumbre consistía en si contábamos con tiempo suficiente para salvar la cooperativa o si, por el contrario, habían reaccionado demasiado tarde. «Con un buen producto y personas comprometidas es muy difícil no tener éxito. Ambas premisas se cumplen en vuestro caso, según nos habéis transmitido, por lo que no deberíamos tener problemas insalvables», fue nuestra respuesta a sus inquietudes.

Al mes de aquella reunión, en julio, nos encontrábamos con todas las personas de Logos celebrando la asamblea de aceptación del ner en una sala de reuniones alquilada a unos pocos kilómetros de sus instalaciones. El resultado de la votación no generaba ninguna discusión. El 94% de los asistentes decidía comenzar el cambio propuesto y, de este modo, nacía un nuevo proyecto ner, un nuevo compañero en ner Group.

A la vuelta de las vacaciones comenzamos con las entrevistas a las personas y a profundizar en las diferentes áreas de la organización. Una vez hecho esto, solemos dedicar el mes y medio siguiente, aproximadamente, a diseñar la nueva organización, pero en este caso debíamos acelerar el proceso. Con anterioridad a nuestra llegada, el gerente había solicitado su baja en la empresa y sus funciones estaban siendo asumidas de forma interina por el consejo rector.

A los pocos días de nuestra llegada habíamos detectado las principales oportunidades de mejora y comenzamos entonces con el diseño de las medidas que requerían una mayor urgencia. Concretamente, focalizamos nuestra actuación en el área de relaciones con los clientes y en la estructura de costes, por tanto, en el conocimiento de la realidad en lo que a márgenes por clientes y productos se refiere.

El área comercial se encontraba en una situación muy precaria, como se ha dicho al comenzar este capítulo. Con un nivel de exportación testimonial y una reducida presencia en el territorio nacional, destacaba por encima de todo el escaso conocimiento que se poseía de los clientes y del mercado. Nada de extrañar si partimos de la premisa de que no existía en la organización un equipo comercial como tal, sino que tal responsabilidad se delegaba, bajo la supervisión del gerente, en una red de agentes y distribuidores. Algunos de estos, todo hay que decirlo, colaboraban desde hacía muchos años con Logos y defendían los intereses de la cooperativa como si fueran un socio más.

Una situación similar nos encontramos con la estructura de márgenes. Al desconocer los costes reales del producto, los descuentos se concedían más por la presión ejercida por los agentes que por el margen de maniobra que se tuviera en cada caso. Si a esto le añadimos la falta de claridad que existía en cuanto al posicionamiento de la marca, nos encontramos con la práctica de utilizar los descuentos comerciales como medio para competir con empresas situadas en un nivel claramente inferior al ostentado por Logos.

Con estos antecedentes como base, comenzamos el diseño de la nueva organización. Uno de los cambios más significativos fue la creación de dos ESC (equipos comerciales, Equipos de Satisfacción de Clientes), orientados al mercado nacional e internacional respectivamente. Los integrantes de los mismos, con un amplio conocimiento del producto y de la propia organización, provenían de otras áreas, por lo que se

generaron sucesivos movimientos en dirección a dichas áreas. Todas las personas mostraron una gran disposición a los cambios propuestos, razón por la cual la migración se completó con gran celeridad.

A día de hoy, con la perspectiva del tiempo transcurrido, sabemos que la clave del éxito de este proyecto reside en la implicación y la valentía de sus personas a la hora de asumir retos. Buen ejemplo de ello es la actuación desarrollada por los equipos en los principales desafíos acometidos hasta la fecha, concretamente:

- _ Expansión internacional.
- _ Ampliación de la presencia en el mercado interior y posicionamiento de marca.
- _ Fusión de Kalmar.
- _ Migración hacia cocinas de mayor valor añadido e integración de nuevos productos.

Expansión internacional

El nivel de exportación de Logos era muy reducido, dentro de su mencionada actividad comercial. Se resumía en un 6% de su producción hacia unos pocos países europeos y un distribuidor aislado en Costa Rica. Tras analizar el potencial de los diferentes mercados, se decidió orientar los pasos hacia el continente americano, a sus países del sur, aunque sin descartar el continente africano.

Esto significaba partir de cero. No se disponía ni de la información ni de los contactos donde apoyarse para comenzar a descubrir el territorio. No existían recetas milagrosas. La única solución consistía en permanecer largas temporadas en la zona, con los sentidos en alerta permanente para detectar las oportunidades que se fueran presentando.

Y de esta forma fue como se actuó. Donde habitualmente emergen disculpas del tipo: no tengo conocimientos, mi perfil no es comercial, necesitaría formación..., los ESC de Logos se embarcaron en una frenética actividad comercial internacional que no ha cesado hasta el

día de hoy, olvidándose de su falta de experiencia previa, e incluso en algunos casos con desconocimiento del idioma. Así, por ejemplo, el responsable de investigación de mercados dentro del equipo ha venido viajando una media de tres semanas al mes, llegando a utilizar más de una docena de aviones a la semana y visitando al menos una veintena de países durante este periodo. Sus compañeros no se han quedado a la zaga, y dos de ellos han trasladado su residencia a Ecuador y México.

Como no podía ser de otra manera, los resultados no se hicieron esperar. Al mes de la puesta en marcha del equipo, se logró exponer en la feria más importante de Panamá, donde la participación se encuentra restringida a una empresa por gama de producto. Era una señalada distinción que se convertiría en el preludio del trofeo más valioso que allí lograría Logos, al ser galardonado con el primer premio de la exposición. Este reconocimiento, otorgado por los visitantes y los organizadores, significaba para nosotros la equiparación de nuestro producto con el de las marcas encuadradas en el segmento más elevado del mercado.

Convencidos de la calidad del producto, se decidió reorientar la búsqueda de nuestro mercado hacia distribuidores reconocidos y referentes en la zona. De esta forma, y tras ampliar notablemente el nivel de conocimiento y experiencia a través de las innumerables operaciones infructuosas realizadas, se fueron logrando paulatinamente nuevos clientes a lo largo de los países sudamericanos y del continente africano. Incluso se llegó a firmar una alianza con el principal fabricante de cocinas de Ecuador, por la que nos hacíamos propietarios del 20% de su negocio en contraprestación a la transmisión de nuestro *know-how* para que fabricara parte de nuestros modelos desde sus instalaciones.

La volatilidad del mercado unida a la crisis del petróleo nos ha ocasionado numerosos contratiempos, desde impedirnos rematar algunas operaciones muy avanzadas hasta paralizar otras ya realizadas. No obstante, ante cada revés se ha reaccionado redoblando los esfuerzos que han posibilitado generar nuevas oportunidades donde otras se frustraban.

Aunque las ventas a día de hoy no han alcanzado los objetivos marcados, se encuentran en una progresión favorable que augura

cifras significativas en los próximos años. No obstante, tan importante como la evolución registrada en la facturación es el conocimiento alcanzando del mercado y de nuestro propio potencial; esto es lo que ha provocado la migración hacia productos de mayor valor añadido, así como elevar la confianza y el optimismo de las personas respecto al futuro de Logos.

Ampliación de la presencia en el mercado interior y posicionamiento de marca

Al igual que en el caso precedente, se disponía de un limitado conocimiento del mercado interior, ya que esta parcela de la actividad y todo lo relacionado con ella se encontraba bajo la supervisión únicamente del gerente que abandonó. Con él se llevó esta relación, en la que rara vez se visitaba a los clientes desde Logos, pues dicha labor se encomendaba a agentes comerciales.

En consecuencia, la primera decisión adoptada consistió en conocer personalmente las impresiones de los clientes, entrevistándose con cada uno de ellos.

Con la información obtenida, no entrañaba gran dificultad realizar un diagnóstico de la situación. Encuadrados en un sector en claro retroceso, en Logos se dedicaban todas las energías a mantener los clientes existentes y de manera residual se acometía la búsqueda de nuevos; el precio era el único elemento diferencial utilizado respecto a una competencia situada en la franja media-baja del mercado. Es de señalar el reducido número de puntos de venta de los que se disponía en determinadas zonas.

En contra de la práctica común del sector, decidimos apostar por intensificar la acción comercial en este mercado, y dedicar a dicho cometido un equipo de tres personas, con una estrategia ostensiblemente diferente a la que se había seguido hasta entonces. Los cambios fundamentales consistieron en:

- _ Asumir desde Logos la acción comercial y la relación con los clientes, delegando en los agentes, en los casos en que los hubiere, la gestión diaria de los distribuidores.
- _ Potenciar la búsqueda de nuevos clientes, focalizándola en aquellas zonas donde se contaba con una menor presencia.
- _ Basar la estrategia de venta en el diseño, la calidad y la especialización, por contraposición al precio, utilizado hasta el momento, y colaborar con los clientes existentes en fomentar dicha diferenciación y adoptarla como criterio determinante cuando hubiera de seleccionarse un nuevo distribuidor.
- _ Presencia continuada en las zonas, viviendo de cerca los problemas de los clientes, las tendencias y los cambios del mercado.

Mención aparte debe hacerse de la labor de sensibilización realizada por los ESC dentro de la organización, a fin de concienciar a las personas del nivel de exigencia en cuanto a la calidad y el detalle que requería la evolución a productos de mayor valor añadido.

En el periodo de dos años desde la puesta en marcha de los ESC y como resultado de la nueva estrategia, se han duplicado las ventas, ha aumentado en un 40% el valor medio del módulo y se han incorporado 23 nuevos puntos de venta, pertenecientes la mayor parte de ellos a distribuidores posicionados en los estratos superiores.

Fusión de Kalmar

En los últimos años, Logos había establecido acuerdos de distribución para complementar su catálogo con diversos productos. Se trataba de sillas, mesas, encimeras, armarios... es decir, de accesorios que incrementaban su propuesta comercial. En el caso de los armarios, la opinión mayoritaria señalaba que Kalmar, la empresa fabricante, era el único beneficiario de dicha relación, y prueba de ello, aducían que

había entrado en los principales clientes de Logos sin haber aportado por ello contraprestación alguna.

Con estos antecedentes, y barajando la posibilidad de extinguir la relación, se acordó una reunión aprovechando la celebración de la feria del mueble de Valencia. Fue un encuentro breve, sin siquiera tomar asiento, pero algo se despertó en aquel momento. Aunque hubo tiempo para los reproches, ambas partes nos reconocimos mutuamente como personas honestas con una problemática similar, y rápidamente empatizamos. Apostamos desde ese mismo momento por facilitarnos toda la ayuda posible sin prestar mayor importancia al retorno recibido. Y curiosamente, esa generosidad que nos ha acompañado desde entonces fue la que provocó la sucesión de acontecimientos que acaecieron.

A las pocas semanas, dando continuidad aquel primer contacto, nos encontrábamos en las instalaciones de Kalmar, en Pamplona, con el fin de buscar posibles sinergias. En un entorno presidido por la confianza, ambas organizaciones fueron transmitiendo sus entresijos e intimidades con total transparencia. Así fue como tuvimos conocimiento de la difícil realidad en la que se encontraban, consecuencia de su situación financiera y del litigio existente con parte de la plantilla.

Conscientes de las oportunidades que brindaba esta colaboración, los contactos entre ambas organizaciones se aceleraron. Fue en el transcurso de uno de estos encuentros, al observar el aumento de las dificultades que venían soportando, cuando les ofrecimos nuestra ayuda, proponiéndoles realizar un diagnóstico de su estado y explorar las posibles alternativas. Para ello, una persona de Logos y el que suscribe, representando a K2K, nos desplazamos de nuevo a sus instalaciones de Pamplona y dedicamos una jornada completa a realizar una amplia exploración de su empresa.

A modo de resumen, apuntaremos que se encontraban en un círculo vicioso. Aunque en la actualidad no se perdía dinero, con los exiguos beneficios obtenidos no se podía afrontar la deuda proveniente de los años precedentes. Para hacer frente a la misma, debían intentar en primer lugar refinanciarla y paralelamente experimentar un importante repunte en la facturación, con su consiguiente efecto en los resultados, de forma sostenida durante al menos una década. Si bien

entrañaba una gran dificultad, no lo considerábamos como lo más preocupante. Consecuencia del desgaste personal ocasionado por estos problemas, los tres socios no se encontraban ni con la energía ni con la claridad de ideas necesarias como para liderar la salida de esta situación. Incluso uno de ellos, el que desempeñaba la responsabilidad de gerente, había sufrido recientemente graves problemas de salud como consecuencia de la ansiedad soportada. Era muy improbable que pudieran continuar en aquellas condiciones. Por otro lado, la alternativa del cierre quedaba descartada, dado que los socios estaban avalando con sus bienes personales la mayor parte de la deuda contraída. El abanico de posibilidades se reducía considerablemente.

Lo sencillo suele ser lo más inteligente, normalmente, y en este caso sería así. Compartiendo clientes y proveedores, con una estrategia comercial similar y un proceso productivo análogo, la línea de cocinas podría fabricar armarios sin grandes inversiones, y la fusión se presentaba como la solución más beneficiosa para todas las partes. Las personas de Kalmar junto con alguna de sus máquinas se podían integrar en Logos; de esta forma, el pabellón que ocupaban quedaría libre y su venta serviría para saldar los préstamos adquiridos. El resto del pasivo podría ser asumido por Logos como contraprestación a la transferencia de la actividad y medios realizada por Kalmar. Así no solo se conseguía la supervivencia de su organización, sino que Logos veía reforzado su posicionamiento en el mercado, al ampliar su oferta a una propuesta integral (armarios, cocinas y baños), y posibilitarle la entrada en clientes hasta la fecha vedados.

Y en estos términos fue planteada la propuesta. Otra vez los principios de generosidad y confianza emergieron, guiando en todo momento las conversaciones. Prueba de ello es que no se llegó ni a cuantificar la aportación económica que realizaba cada parte. La contribución que debía realizar Logos, por ejemplo, no se fijaba en función del valor de mercado de lo recibido, sino por los compromisos de pago adquiridos por Kalmar con sus acreedores. Ambas organizaciones resultaban beneficiadas y no concedían la mínima importancia a la proporción en la que lo era cada una de ellas.

No necesitaron mucho tiempo para pensarlo. Los socios de Kalmar aunque barajaban otras opciones, se decantaron por Logos basándose en la confianza transmitida. Éstos, reunidos en asamblea, aprobaron el

acuerdo por unanimidad. La fusión se rubricó a los pocos días con un simple apretón de manos, sin necesidad de firmar ningún documento ni de la intervención de intermediario alguno. Situación que se mantiene actualmente, tras un año de funcionamiento y habiéndose realizado la mayor parte de las obligaciones acordadas.

Así es como a finales de octubre de 2014, ocho personas de Kalmar, todas menos las dos a quienes no les interesaba el cambio, junto con alguna instalación productiva se incorporaban a Logos. En el transcurso de la integración, como era de esperar, nos encontramos con numerosas dificultades. Al desconocer las especificidades del nuevo producto, sin poder recurrir a una documentación fiable y con un aumento de producción que sobrepasaba a las personas con experiencia, ya que en el momento del cambio se duplicaron los pedidos de armarios, los primeros meses de actividad se convirtieron en una auténtica pesadilla, superada gracias al esfuerzo e ingenio que mostraron las personas, no sin problemas de servicio y calidad.

Aunque actualmente los contratiempos no se hayan disipado en su totalidad, la situación se ha normalizado y las ratios productivas comienzan a reconducirse. Un poco más retrasados nos encontramos con respecto a la integración de ambas culturas. Acostumbrados a convivir en un entorno de dimensiones reducidas, bajo las premisas de la flexibilidad y la improvisación, Kalmar se asemejaba a una carpintería tradicional, organizativamente hablando, y el encaje en una estructura más industrializada como Logos, resultaba muy complejo. Aunque las desavenencias y tensiones afloran de vez en cuando, se evoluciona favorablemente, y prima la integración de experiencias en lugar de la imposición de una cultura sobre la otra.

El balance hasta la fecha no permite albergar ningún género de duda. En el apartado de clientes, la fusión ha provocado el aumento de las ventas de cocinas y armarios en un 25 y 30%, respectivamente, lo que ha posibilitado la entrada en nuevos distribuidores. En cuanto a la fabricación, las sinergias productivas han facilitado la evolución de ambos productos aun cuando no han llegado a implementarse la mayor parte de las oportunidades generadas. En el plano de las personas, el proceso de adaptación se ha desarrollado satisfactoriamente salvo en un caso concreto en el que se rescindió la relación por falta de entendimiento. Respecto al pabellón donde

Kalmar realizaba su actividad en Pamplona, desde el momento en el que se puso a la venta atrajo el interés de varias personas que, intuyendo el cierre de la empresa, albergaban la esperanza de adquirirlo a un precio muy rebajado en un previsible proceso de liquidación. Aprovechando una reunión con las sociedades financieras acreedoras de Kalmar, que curiosamente representaban de forma simultánea a los potenciales compradores, reiteramos tajantemente el apoyo a nuestros nuevos compañeros, comprometiéndose Logos, con el apoyo de ner Group, a sufragar las cuotas acordadas hasta lograr una compraventa a un precio de mercado. A la media hora de finalizar el encuentro, sin haber concluido el viaje de vuelta, se puso en contacto con nosotros una de las entidades bancarias presentes en el encuentro para ofrecernos cerrar la operación con uno de sus clientes al precio establecido inicialmente. Pocas semanas más tarde, se ultimó la operación y se liquidaron en su totalidad los préstamos garantizados.

Los difíciles momentos padecidos han merecido la pena. No solo se ha mantenido la actividad, sino que ha aumentado la de ambas organizaciones; se han conservado los puestos de trabajo de todas aquellas personas de Kalmar que así lo han deseado, con la excepción comentada anteriormente; se han abonado todos los débitos contraídos; y como colofón presagiamos un futuro muy esperanzador. Como suele apuntar Koldo, si actúas con generosidad, recibes generosidad.

Migración hacia cocinas de mayor valor añadido e integración de nuevos productos

La implicación y la determinación de las personas ante los nuevos retos son factores clave de los resultados obtenidos por los protagonistas de esta narración. En el caso de la fabricación, como se verá seguidamente, su trascendencia es aún mayor.

Con anterioridad a nuestra llegada, consecuencia de la disminución del trabajo y durante un tiempo, se fomentaron las bajas incentivadas, motivo por el cual once personas abandonaron la cooperativa. Si bien

estas medidas aliviaron en parte la cuenta de resultados, la pérdida de conocimiento fue significativa.

Con este punto de partida se acometió en primer lugar la fabricación de cocinas de mayor valor añadido, con la consiguiente utilización de materiales más complejos y exigencias de calidad notablemente superiores. A la vez, se estrenó la línea de baños, por lo tanto, se añadía un nuevo producto al catálogo de Logos. Y desde hace un año aproximadamente, como resultado de la fusión de Kalmar, se han introducido además los armarios, como se ha comentado. Si a este escenario se le añade que el nivel de producción se ha duplicado y, como consecuencia de ello, se han incorporado a la organización diez nuevas personas, la mayoría de ellas sin experiencia previa en el sector, no se requiere de mucha imaginación para calibrar las situaciones de dificultad que han experimentado.

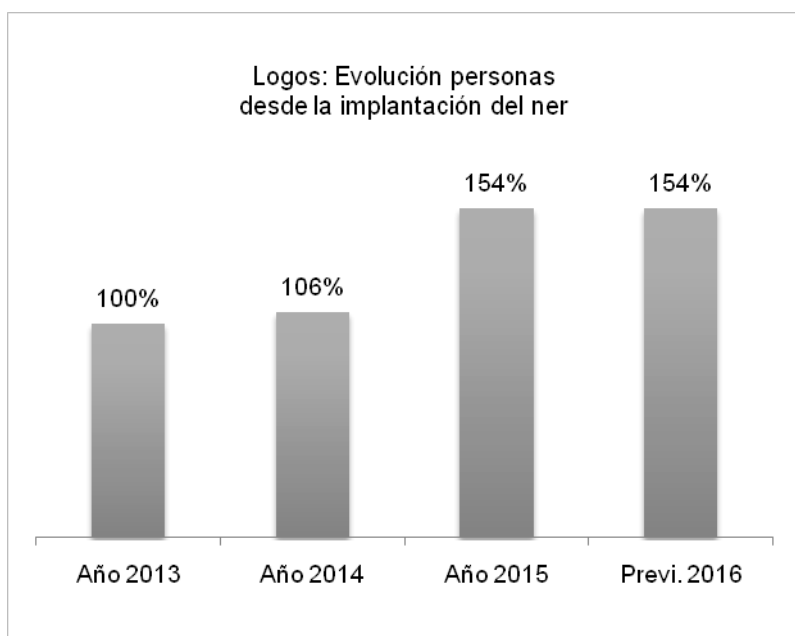
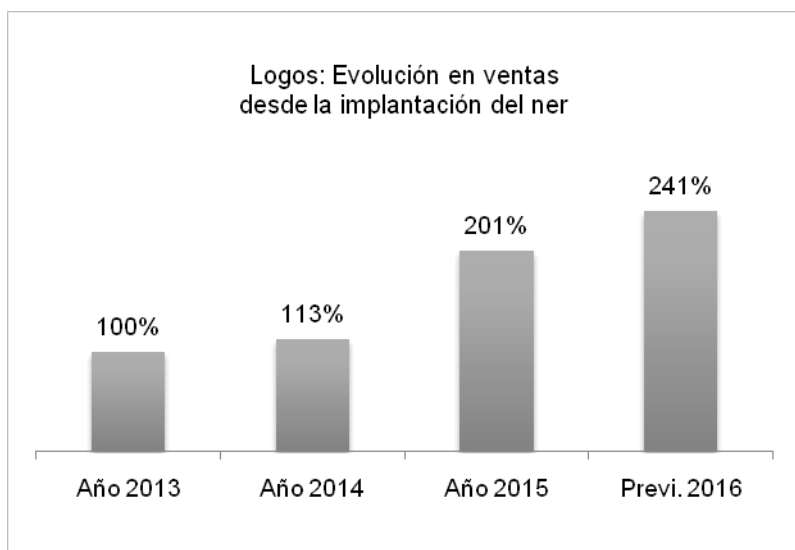
El compromiso con la organización, muy integrado en la cultura de Logos, ha posibilitado la irrupción de las capacidades y el coraje necesarios para superar los innumerables contratiempos que se han ido presentando durante este periodo.

Serenada en parte la situación, nuestro nuevo reto consistiría en reorientar esa energía y fuerza emergidas en situaciones límite hacia la evolución de los productos y la eficiencia. Si nos basamos en los antecedentes, deberíamos ser optimistas.

¿Y el futuro de Logos? Como decíamos al comienzo de la narración, con un buen producto y personas comprometidas, es difícil no tener éxito. Si le añadimos generosidad, confianza y determinación, casi imposible no lograrlo.

Oscar García

K2Kemocionando



Capítulo VIII

NER EGUNA EN IDIAZABAL

Un homenaje a la producción y a la alimentación ecológicas

ner eguna (día del ner) forma parte de la actividad social de ner group. Es una oportunidad que se nos brinda a las personas de los diferentes proyectos asociados para conocernos y compartir el Nuevo Estilo de Relaciones, junto con nuestras familias, en un ambiente festivo y distendido.

Tras el éxito cosechado en las tres ediciones anteriores, decidimos celebrar la cuarta el 20 de septiembre de 2014 en Idiazabal, porque en este pueblo gipuzkoano tiene su sede social Ampo, para quien ese año era el de la celebración de su cincuenta aniversario.

En este ner eguna quisimos rendir un homenaje a la producción ecológica, en particular, a la alimentación ecológica, y preparamos un programa con este fin. Los asistentes tuvieron la ocasión de conocer más de cerca la cultura de la alimentación ecológica, los beneficios nutricionales y para la salud que esta nos ofrece, y la gran variedad que ofrece su gama de productos: verduras, fruta, pescado, carne, lácteos, etc.

El *hamaiketako* constituyó un éxito y en los diferentes puestos, repletos de personas de ner group asistentes a la jornada, se sirvieron platos elaborados con productos ecológicos del país.

Asimismo, el cocinero del restaurante Kuko de Ormaiztegui, Iker Markinez, impartió un taller de preparación de diferentes platos para personas celiacas, y Lur Denok instaló un stand de presentación de sus huertos y de las tiendas de alimentación ecológica hurbilekojalea de ner group.

La jornada transcurrió con sol para las 430 personas que asistimos, ya que las tormentas aisladas que se anunciaban descargaron mientras comíamos a cubierto en el polideportivo. Con esto, todas las actividades se realizaron como se habían programado, sin ningún contratiempo, y disfrutando del ambiente inmejorable de todos los ner eguna.

El día, repleto de actividades para todas las edades, comenzó para los más madrugadores con una visita guiada a la casa de la creatividad de Ampo. A continuación, todos los asistentes participaron y disfrutaron del programa preparado, que incluía: juegos para los niños y gincana para las familias asistentes; torneo relámpago de pelota; toka; degustación de productos ecológicos elaborados en el transcurso de la mañana; hinchables; comida de confraternización en el polideportivo, preparada por el equipo de Roberto Ruiz, cocinero del restaurante Frontón de Tolosa, en la que degustamos, entre otros productos ecológicos, peces procedentes de ner breen y cochinitillo; campeonato de mus; música y canciones interpretadas por Aitziber y Arrate de Panelfisa, y por Txantxariak de Urtxintxa; discofiesta con Dj; y como final de la jornada, una fiesta de la espuma, para disfrute de los niños y los padres que se zambulleron.

Todas las valoraciones recibidas, tanto de quienes acudían por primera vez como de quienes repetían, de los productores ecológicos y las del propio equipo organizador han sido muy positivas, como se refleja en los siguientes comentarios.

Personas de diferentes proyectos asociados a ner group que acudían por primera vez al ner eguna

«Nos lo hemos pasado muy bien y hemos disfrutado mucho. Nos habéis hecho sentirnos especiales durante toda la jornada. Gracias a todo el equipo organizador. El año que viene repetimos».

«Es una jornada muy bien organizada y que nos sirve para conocernos mutuamente las personas que formamos parte de ner group. El ambiente es extraordinario».

«El día de hoy nos ha ratificado en lo acertado de la decisión de incorporarnos a ner group. Nos hemos sentido muy a gusto y parecía que nos conociéramos de toda la vida».

Personas que habían acudido al ner eguna en alguna ocasión anterior

«El equipo organizador se supera cada año. La degustación de productos ecológicos ha sido una pasada. Muy bien».

«El año que viene el ner eguna toca en Bizkaia, esperamos que se celebre en la zona de la Arboleda. El listón está cada vez más alto, pero intentaremos superarlo».

«Venimos todos los años y consideramos que jornadas como las de hoy son necesarias para estrechar lazos entre las personas de los diferentes proyectos. Hoy hemos puesto cara a algunas personas de otros proyectos de ner con las que hasta ahora habíamos mantenido relación por teléfono o correo electrónico».

Productores ecológicos

Aprovechamos la ocasión que nos brindaba el ner eguna para estar con un grupo de productores ecológicos, a quienes trasladamos estas preguntas: ¿qué os parecido el ner eguna?, ¿esperabais algo parecido?, ¿cómo ha sido vuestra experiencia?

Su respuesta, en síntesis, fue la siguiente:

«Aceptamos inmediatamente la invitación a participar en esta jornada y lo hemos hecho con mucha ilusión. Creemos que el esfuerzo que hacéis para impulsar el primer sector en este país, y en concreto la producción de productos ecológicos, es extraordinario. Ojalá otros muchos grupos industriales hicieran lo mismo.

Han sido numerosas las personas que se han acercado a nuestros puestos a degustar nuestros productos y en determinados momentos tenían que hacer cola. A pesar de esto, todo eran buenas caras y en muchos casos nos manifestaban su agradecimiento.

La experiencia ha sido muy buena y nosotros también queremos agradecer el que nos hayáis dado la oportunidad de mostrar nuestros productos en vuestro día festivo».

Equipo organizador

Una vez acabada la jornada, se solicitó su opinión sobre el desarrollo de la misma a varios integrantes del equipo organizador. Esta fue su respuesta:

«Estamos muy orgullosos de cómo ha transcurrido el día. Hemos visto el resultado de todo el trabajo previo realizado por este equipo y sentimos que ha merecido la pena. Además, los asistentes con quienes hemos podido hablar nos han felicitado y por lo que nos han comentado, han quedado muy satisfechos con el programa de actividades que hemos organizado. Asimismo, la degustación de productos ecológicos ha sido un éxito».

En el equipo organizador, coordinado por Juan Jesús Anduaga —también coordinador de Compromiso con la Sociedad de ner group—, han participado 38 personas de los diferentes proyectos asociados a ner group, distribuidas a su vez en tres equipos: infraestructuras, actividades y comida. Gracias a su esfuerzo y a su dedicación, al igual que a la excelente acogida del programa de actividades dispensada por las personas asistentes, el ner eguna 2014 fue un éxito. De nuevo se ha cumplido con creces el objetivo que nos propusimos en ner group cuando instauramos esta jornada anual de confraternización.

Eskerrik asko guztioi. Muchas gracias a todos y todas.







Capítulo IX

VISITA DE LÍDERES INDÍGENAS DE LATINOAMÉRICA

En octubre de 2014, entre las muchas peticiones de encuentro que por suerte nos proponen, una nos mereció atención por sus orígenes y su interés en nuestro estilo de relaciones. Participamos Pablo y Koldo y estamos agradecidos con Mugarik Gabe por facilitarnos esta vivencia y por todo su trabajo.

Personas de Guatemala, Colombia y Bolivia, con diferentes edades y responsabilidades culturales, educativas o políticas, muy vinculadas con sus zonas de origen en todos los casos, hicieron que compartiéramos una tarde en verdad interesante gracias a sus historias, sus preocupaciones, sus intereses. Por su parte, ya de vuelta de las visitas que hicieron en Euskadi, manifestaron estar muy gratamente sorprendidos de la realidad y frescura que para ellos representaba NER group.

Con todo, lo que más llamó nuestra atención fue la historia de Abadio Green y lo que representaba para su pueblo; el summum llegó cuando nos cuenta que está participando en la Universidad de Antioquia en la creación de la licenciatura de la Madre Tierra. Varias veces le interpele para que me repitiera aquello tan redondo, tan sonoro, tan profundo. Pasé varias semanas durmiéndome y soñando que estaba en Antioquia, en las aulas con los ancianos, los sabios de la madre tierra, de las raíces más profundas, de las culturas que vienen de siglos de historia.

Saber que existen estas realidades, que hay lugares que se esfuerzan por priorizar y dedicar, que no tienen los PIB ni las infraestructuras a los que estamos acostumbrados, ni los despilfarros que realizamos en los llamados países adelantados cultural y económicamente, aunque los niños no sepan de dónde viene la leche ni qué pinta una abeja en nuestra naturaleza.

Esta corta vivencia y experiencia maravillosa que traemos aquí deseamos que sirva como un soplo de vida para nuestra maltratada naturaleza y cada vez más olvidada cultura.

El primer indígena doctorado en Colombia¹

Corría el año de 1958 y en el Urabá antioqueño, en los límites con Panamá, nació Manibinigdiginya, un primogénito de la etnia indígena Tule. Sus padres no imaginaban que medio siglo después se encargaría de escribir un capítulo histórico para todas las tribus de Colombia, al graduarse con honores como el primer Ph. D. indígena del país.

La familia de Abadio Green, nombre civil de Manibinigdiginya, definió desde que este era muy pequeño que su futuro estaría encaminado por la educación, una oportunidad de la que carecían muchos de los grupos indígenas de Colombia; en el caso de los Tule, se brinda solo hasta quinto de primaria.

Una decisión crucial por la que Abadio tuvo que abandonar su hogar para emprender un viaje por la selva, hasta Panamá, donde cursaría primaria y bachillerato, pues allí residen cerca de 80.000 tules y tienen mejores garantías educativas, a diferencia de los 2.000 que habitan en Colombia.

Años más tarde, su capacidad dialéctica, inteligencia y, ante todo, sus ganas lo llevaron a graduarse como licenciado en Filosofía y Teología en la Universidad Pontificia Bolivariana. No conforme con esto, siguió quebrando paradigmas y en 1986 llegó hasta el mejor centro educativo del país según los rankings especializados: la Universidad de Los Andes.

Allí, en un escenario tradicional, Abadio irrumpió con una tesis de maestría acerca del papel de los pueblos indígenas en la historia patria, coincidiendo con la proximidad de la celebración de los 500 años del descubrimiento de América.

Cuando ya sus logros académicos eran bastante representativos para alguien de su origen, la Universidad de Antioquia le abrió las puertas para afrontar un reto que se podría interpretar como un intento de la

¹ Artículo de Juan Fernando Arenas. El Mundo (Medellín, Colombia). 16 de noviembre de 2011.

http://www.elmundo.com/portal/vida/educacion/primer_indigena_doctorado_en_colombia.php. Adaptado para la presente edición.

sociedad por cerrar brechas históricas con las comunidades vulnerables. Abadio coordinaría el programa de educación indígena, del que poco más tarde nacería la Licenciatura de la Madre Tierra.

Fue entonces, con un amplio bagaje teórico y vivencial, en 2005, cuando este tule decidió volver a sus raíces para que sus ancestros y coterráneos fueran el insumo de un logro histórico para él y para la Universidad y toda la sociedad colombianas: la tesis de doctorado que le otorgaría un título académico inédito en una comunidad, la indígena, lacerada por la violencia y el olvido durante más de cinco siglos.

«Una reivindicación y un paso importante para con los compatriotas indígenas que son acogidos en nuestro país ampliamente», concluyó en su discurso el decano de la facultad de Educación, Carlos Arturo Sandoval.

La licenciatura de la Madre Tierra es un programa académico que busca reflexionar y cobijar las tradiciones culturales que han ido desapareciendo con la adopción de un modelo globalizador. Actualmente cuenta con 87 alumnos provenientes de los diferentes resguardos de Antioquia. Un pregrado descentralizado, en el campus universitario de Medellín, en el que cada seis meses los alumnos reciben orientaciones académicas y teóricas junto con propuestas metodológicas para profundizar en los conocimientos sobre su propia sociedad, costumbres y gobierno. El objetivo es que quienes lo estudian se conviertan en asesores, voceros y consejeros de su comunidad.

Educación propia de los pueblos indígenas²

En la vida de los pueblos indígenas, la comunidad y la educación están íntimamente relacionadas, pues las madres, los padres y los demás miembros del grupo, según su tradición y métodos, van transmitiendo a través de la práctica y de manera integral, lo político, lo social y lo cultural. Los métodos pedagógicos propios de los pueblos indígenas para el desarrollo de la práctica de sus saberes y conocimientos son las propias vivencias: a través de ellas van adquiriendo estos saberes durante un largo proceso y así también van construyendo la vida comunitaria. La educación de los pueblos indígenas se fundamenta entonces, de manera integral y permanente, en el modo de vida que van desarrollando en su interior. Al respecto, reflexiones desde el pensamiento indígena de la región:

«En nuestros pueblos siempre ha existido la educación. Ha garantizado que cada uno de nosotros tenga los conocimientos, los sentimientos y las destrezas necesarias para desenvolvemos como hombre o mujer indígena. Ese sistema de educación indígena lo sostiene cada padre y madre que enseña a sus hijos las responsabilidades propias de su género con relación a su pueblo y a la madre tierra. También lo constituyen los viejos, los jaibanás, los sailas, los neles, los curiosos, los artesanos, los botánicos, los historiadores y todos los demás especialistas que se encargan, en espacios y momentos especiales, de que los hombres y mujeres recuerden de dónde venimos, quiénes somos, dónde vivimos, y alimenten en sus corazones el respeto a los valores y las normas que garantizan la armonía en la convivencia, no solo entre los hombres, sino también con el universo, que para el pensamiento indígena es una gran casa habitada por seres que son “personas”, con quienes debemos mantener relaciones basadas en el respeto. Las escuelas encargadas de formar a los especialistas indígenas son escuelas

² Propuesta de creación de programa académico Licenciatura en Pedagogía de la Madre Tierra. Universidad de Antioquia. Facultad de Educación. Medellín, Colombia. <http://www.faceducacion.org/madretierra/1a.html>. Adaptado para la presente edición. Véanse notas al texto y bibliografía en la publicación original.

milenarias altamente especializadas. Implican para el estudiante grandes compromisos y responsabilidades. No cualquiera puede acceder al conocimiento, el saber implica responsabilidad. El maestro tampoco puede entregar su conocimiento a cualquiera que lo desee, “se requiere que sea de buen corazón”.»

La comunidad, para responder al desarrollo de su proyecto educativo que alimenta su Plan de Vida, debe contar con un elemento fundamental de su existencia, que es la TIERRA y el TERRITORIO, y con conocimientos mitológicos y cosmogónicos, los cuales permitirán la experiencia equilibrada del ser humano y la naturaleza. Toda forma de cómo convivir con la naturaleza, de cultivar la tierra, de emplear racionalmente los recursos naturales, con la naturaleza y con el ser humano, de hacer su propia medicina, de clasificar el mundo, de ubicarse en el espacio y de analizar los cambios y transformaciones en el tiempo ha sido su propia forma educativa. En los diferentes pueblos indígenas, estos procesos de socialización para la transmisión y el aprendizaje de conocimientos se han desarrollado de una manera integral, donde los padres, las madres y los mayores van enseñando y los hijos y las hijas van aprendiendo, en el contexto de la vida de comunidad, las técnicas de rotación de cultivos, caza, pesca, recolección y conservación de alimentos, producción de instrumentos, construcción de vivienda, manejo de la lengua oral y de las expresiones artísticas, la ciencia y la técnica. Cuando ha llegado la educación escolarizada de la cultura occidental, los indígenas se han visto sometidos a otro sistema de educación que ha ignorado sus conocimientos, su lengua, su pedagogía, y ha negado la participación de la familia y de la comunidad en el proceso educativo.

Mugarik Gabe y la campaña por los derechos de los pueblos indígenas

Mugarik Gabe somos una Organización No Gubernamental de Cooperación al Desarrollo cuya misión es impulsar el derecho a un desarrollo humano integral, no solo económico, además de equitativo entre mujeres y hombres, y entre pueblos diferentes, y sostenible para las generaciones futuras. Porque entendemos el desarrollo de manera global e interdependiente entre los países y buscamos una transformación social, personal, política, económica y estructural, trabajamos en:

- 1) Incidencia política, participando y fortaleciendo plataformas, alianzas o redes y espacios reivindicativos del Norte y del Sur, tanto con organismos sociopolíticos como institucionales.
- 2) Educación, desde una crítica de nuestros modelos de desarrollo neoliberal y patriarcal, impulsando alternativas a dichos modelos y la reflexión de la politización de nuestros actos (denuncia de violencia de género, soberanía alimentaria, consumo consciente, responsable y local).
- 3) Cooperación y solidaridad internacionales, priorizando procesos con organizaciones locales, de mujeres, campesinas e indígenas en América Latina, así como movimientos sociales tanto de América Latina como de Euskal Herria, respaldando la soberanía de los pueblos.

Dentro del trabajo que hacemos para dar a conocer la situación de los pueblos indígenas y reivindicar sus derechos, ahora estamos desarrollando la campaña «Por los derechos de los Pueblos, de la resistencia a la construcción». Esta campaña todavía en desarrollo durante 2015 pretende, por una parte, denunciar la vulneración de los derechos individuales y colectivos de los pueblos originarios de América Latina y por otra parte, desde diversos ámbitos, dar a conocer otras prácticas, experiencias, paradigmas y modelos de desarrollo alternativos al modelo dominante.

El primer punto álgido de esta campaña fueron las Jornadas «Resistir o morir. Los pueblos indígenas frente al neocolonialismo empresarial», celebradas los días 17 y 18 de marzo en el Koldo Mitxelena de Donostia, y los días 19 y 20 del mismo mes en Montehermoso de Gasteiz. Se expusieron documentales realizados por los propios pueblos y tuvimos la oportunidad de conocer, de primera mano, varios casos de vulneración de derechos humanos en los que se encuentran implicadas empresas vascas y del estado español.

El segundo punto destacable dentro de la campaña fue la «Gira de diversas y diversos representantes de organizaciones indígenas», realizada durante el mes de octubre de 2014. Si las citadas Jornadas sirvieron principalmente para denunciar el impacto que tienen sobre los pueblos indígenas tanto la globalización y el actual modelo económico neoliberal en general como algunas empresas multinacionales en particular, esta Gira pretendía ahondar en las alternativas que se están construyendo desde estos pueblos y también desde Euskal Herria, en ámbitos como la economía, la educación, la recuperación del euskera y la política. Y en este contexto de conocer otras alternativas económicas que se están propiciando, creímos oportuno visitar a NER Group, para saber de él de primera mano.

Las personas invitadas a esta gira vinieron de diferentes organizaciones de pueblos indígenas de Colombia, Guatemala y Bolivia implicadas en dinámicas de construcción de alternativas y modelos educativos, lingüísticos, económicos y sociopolíticos que respetan e impulsan los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas. Fue algo más de una semana dedicada a la incidencia política, al intercambio de saberes sobre los temas mencionados y al conocimiento del marco político-institucional de autogobierno y al marco educativo-lingüístico y económico de Euskadi. Con este motivo, se realizaron visitas a instituciones, empresas cooperativas, universidades, centros educativos, organizaciones, sindicatos y movimientos sociales que trabajan en el ámbito de la educación, la recuperación del euskera, la igualdad, la economía y otro modelo económico, social y productivo.

Cabe destacar la visita al Parlamento Vasco y la recepción por parte del Lehendakari, la visita a la Federación de Ikastolas, a AEK, a la

UPV o, como mencionamos, la visita a NER Group, por entenderlo como una alternativa al modelo empresarial imperante en cuanto a valores, gestión y funcionamiento, y por su apuesta firme de otro estilo de relaciones, de desarrollo y de sociedad.

El resultado de esta intensa Gira fue muy positivo, así nos lo comunicaron las propias personas invitadas, y la receptividad y la implicación por parte de los diversos y numerosos agentes con los que nos reunimos fueron altamente satisfactorias. Así fue también la reunión con NER Group, un encuentro distendido y de confianza, donde Koldo Saratzaga y Pablo Aretxabala por parte del NER, integrantes de Mugarik Gabe e invitadas indígenas compartimos conocimientos, puntos de vista y experiencias.

Cabe destacar que toda esta serie de visitas, espacios de intercambio y jornadas han sido grabados y con ello estamos desarrollando un documental que se estrenará en el año 2015. Como adelanto del mismo, estamos publicando vídeos centrados en diversas temáticas que pueden verse en el canal Vimeo de Mugarik Gabe: <https://vimeo.com/mugarikgabe>.

CEFREC: quiénes somos y qué nos llevamos del encuentro con NER group

¿Quiénes somos?

El Centro de Formación y Realización Cinematográfica (CEFREC) nace el 13 de abril de 1989 en la ciudad de La Paz (Bolivia), con un fuerte compromiso de servir y apoyar a las organizaciones y pueblos originarios en busca del acceso a la formación, al entrenamiento y al uso de los medios de comunicación y de las tecnologías audiovisuales y de información y comunicación por parte de los Pueblos Indígenas de Bolivia. Para ello, se propuso la creación de espacios integrales de conocimiento, teoría y práctica desde una perspectiva y cosmovisión propias, en el marco de una reflexión y divulgación permanentes de la

realidad y los derechos de los pueblos y de las naciones indígenas originarias campesinas.

El objetivo es el de «contribuir, desde la comunicación, al proceso de transformación de la sociedad boliviana desde la perspectiva e intereses de los pueblos y naciones indígenas originarios campesinos, las comunidades interculturales y las afrobolivianas». En ello se forma y fortalece el Plan Nacional de Comunicación y ahora el Sistema Plurinacional de Comunicación, reforzado a través del Convenio Marco Organizaciones Nacionales y CEFREC junto con la CAIB, Coordinadora Audiovisual Indígena de Bolivia.

Es el impulso de las cinco Confederaciones Nacionales del Pacto de Unidad: la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), la Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB), la Confederación Sindical de Comunidades Interculturales de Bolivia (CSCIB), la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias de Bolivia – Bartolina Sisa (CNMCIOB-BS), y el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ), porque son las organizaciones quienes brindan una guía temática y política, desde la visión de mujeres, jóvenes, autoridades nacionales, autoridades públicas, líderes y lideresas, siendo el CEFREC y la CAIB órganos operativos y técnicos en el marco del Sistema Plurinacional de Comunicación.

Se han elaborado numerosos paquetes comunicacionales para la divulgación de los derechos humanos y de los pueblos indígenas, y para su comunicación en las acciones educativas, de difusión, sensibilización e información, sea de planteamientos o de demandas y propuestas de los pueblos indígenas originarios y campesinos, tanto en las propias comunidades indígenas como hacia la sociedad en general. Todo ello se encuentra enmarcado en la construcción del Estado plurinacional, que es una tarea de largo aliento, más cuando existen frentes de resistencia que responden a intereses individuales, racistas y detentadores de un poder económico obtenido y detentado por muchos años. En este marco, la demanda de una capacitación sostenida en el campo técnico y político de la comunicación surge de las organizaciones y es expresada en varios encuentros y talleres nacionales desarrollados en los ámbitos nacional y departamental.

¿Qué nos llevamos del encuentro con NER group?

El impulso de trabajar con las personas y para las y los demás, cuando el capitalismo nos muestra el individualismo que no piensa en los demás, tampoco en los daños que se ocasionan al medio ambiente, a los pueblos, a los territorios de los pueblos y naciones indígenas originarios, a sus culturas, formas y tradiciones, su historia, su lengua, sus estructuras políticas, sociales, formas económicas y sus derechos de decidir y elegir, y a ser consultados.

Las grandes empresas solo piensan en buscar ganancias que benefician a unos pocos, no se habla o reflexiona una forma diferente de economía, como es la economía comunitaria solidaria para vivir bien, así como se señala en la Declaración de las Naciones Unidas, art. 3: «Los pueblos indígenas tienen derecho a la libre determinación. En virtud de ese derecho, determinan libremente su condición política y persiguen libremente su desarrollo económico, social y cultural».

Aprendimos que el ejercicio del derecho a la libre determinación, a la autonomía o el autogobierno, la disposición de los medios para financiar sus funciones autónomas, serán basados las personas porque su participación es no solo importante, sino determinante en las decisiones políticas y económicas que se tomen en el marco del cumplimiento y ejercicio de sus derechos, desde en una empresa económica hasta en una organización social.

Mary Flores



Anexo I

NUESTRA EDITORIAL LOSLIBROSDEK2K.COM

Nos encanta hacer partícipes de nuestras experiencias a todas las personas que se interesan por ellas. Disfrutamos de realizarlo prácticamente a diario, entre otros medios, a través de nuestras publicaciones web, con nuestra página: www.k2kemocionando.com/ y nuestro Gaur Egun: k2kemocionando-novedades.blogspot.com/. En ambos ofrecemos o tenemos enlazados docenas de documentos, experiencias, entrevistas, reseñas, etc. de lo que vamos haciendo y de lo que tiene que ver con el nuevo estilo de relaciones (ner), que es nuestro motor fundamental.

La transparencia y la generosidad son esenciales dentro del nuevo estilo de relaciones y por coherencia con estos dos valores —también la coherencia es esencial en el ner— compartimos nuestras vivencias, nuestras ideas, nuestras experiencias. Nos gusta hablar de lo que vivimos y que pueda ser de alguna utilidad a otras personas y organizaciones, o despertar alguna inquietud, idea, pregunta, en suma, sembrar alguna semilla, por pequeña que sea, y que esta dé un fruto en algún momento.

Son innumerables las relaciones y los contactos que han surgido a través de esta manera de actuar, lo cual no es sino la demostración, una vez más, de que quien siembra recoge y que de aquello que se da, se recibe, y multiplicado.

Por eso nacieron Los Libros de K2K, por compartir experiencias y conocimiento y, más allá, para crear el espacio y el tiempo deseados para plasmar vivencias amplias —como la biografía de un proyecto o la travesía del ner a lo largo de todo un año— y darles una proyección de futuro que entendemos superior a la de una charla, una página en un blog o una actualización en una red social. En definitiva, el espacio y el tiempo de un libro.

Antes de K2K emocionando, Koldo Saratxaga había publicado dos libros: *¿Sinfonía o jazz?*, que es una larga entrevista realizada por Luxio Ugarte a Koldo, y *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, escrito por el propio Koldo. Ambos libros se editaron y distribuyeron a través de sendas editoriales y por los canales habituales.

Desde el equipo de K2K nos planteamos la necesidad de desarrollar esta labor editorial, pero también de no pasar por la cultura imperante tampoco en esto, sino de convertir nuestras ediciones en una nueva oportunidad para profundizar en los valores del ner.

A partir de entonces, comienzan a existir Los Libros de K2K: *El éxito fue la confianza* de Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder* de Oscar García, *Sentimientos, Pensamientos y Realidades* de Koldo Saratxaga, y los títulos de experiencias que ya forman una serie: *Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*, *Experiencias ner 2012. Otra realidad...*, *Experiencias ner 2013. Otra realidad...*, y el presente, del año 2014.

Todos nuestros libros se editan y distribuyen de una manera muy especial y muy poco habitual. Para empezar, nuestras publicaciones se ponen en circulación bajo una licencia Creative Commons, lo que significa que, al contrario de quienes utilizan los copyrights, nosotros no nos sentimos dueños absolutos de nuestras obras. No podríamos serlo porque lo que contamos son experiencias y vivencias compartidas con muchísimas otras personas y, por lo tanto, sería un atrevimiento por nuestra parte adueñarnos en exclusiva de ellas. Por el contrario, nuestros libros pueden ser utilizados y reproducidos por quien lo desee, sin más requisitos que los de atribuir su autoría a Los Libros de K2K, no hacer uso comercial de ellos y no utilizar una licencia de propiedad más restrictiva que la que nosotros usamos.

Además, en nuestra web <http://loslibrosdek2k.com>, nuestros libros están a disposición para su descarga libre por parte de quien lo desee. Creemos firmemente que compartir es esencial en todos los ámbitos de la vida, y aún más cuando se trata de compartir el conocimiento, las experiencias, las vivencias. Consideramos que es del todo necesario y nos enriquece a todos personal y profesionalmente. Por eso nuestros libros están a disposición de todos sin excepción, para leerlos online, descargarlos y/o compartirlos con otras personas.

Y por último, como tercera pata de esta manera diferente de editar y distribuir nuestras publicaciones, está el precio que tienen nuestros libros: aunque se pueden descargar libremente en nuestra web, no somos partidarios del gratis total, sino de lo que muchos en la Red ya denominan «la economía del cariño». Es decir, lo que planteamos a nuestros lectores es que paguen por nuestros libros lo que les parezca oportuno, o lo que creen que valen, o lo que puedan, o lo que les venga bien. En definitiva, lo que no queremos es que nadie tenga que quedarse sin una de nuestras publicaciones o tenga que andar «pirateándolas» solo porque no tenga dinero para pagarlas. Nuestro objetivo con estas publicaciones es difundir nuestras ideas y experiencias, no hacer dinero con ellas.

Tan es así que todo lo aportado por quienes desean contribuir así para obtener nuestros libros lo destinamos íntegramente a los proyectos sociales que desarrolla ner group (www.nergroupp.org), del que K2K emocionando es socio fundador.

En fin, estas son nuestras motivaciones con Los Libros de K2K y estos son sus resultados hasta la fecha. Habrá a quien le parezcan extraordinarios y a quien le parezcan minúsculos; sea como sea, nosotros nos sentimos enormemente orgullosos de ellos.

Los Libros de K2K

LIBRO Y AÑO DE PUBLICACIÓN		DESCARGAS						
		2010	4.239	1.621	2.545	2.854	1.530	12.789
El éxito fue la confianza	2010							
Cuando la propiedad no quiere ceder el poder	2011			1.303	2.105	1.591	1.144	6.143
Experiencias ner 2011	2012				1.401	1.618	815	3.834
Sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratxaga	2012				1.733	2.124	1.293	5.150
Experiencias ner 2012	2013					416	2.517	2.933
Experiencias ner 2013	2014						437	437
TOTAL			4.239	2.924	7.784	8.603	7.736	31.286

Casa de la Creatividad / Sorkuntzaren Etxea / House of Creativity, antiguo edificio-zona noble de Ampo, hoy revitalizado con el ir, venir y estar de los miembros de Ampo, de los demás proyectos de ner group, de otros invitados. Las paredes que emanaron la ya caduca cultura organizacional hoy dan la bienvenida al libre imaginar, pensar, sentir, expresar, compartir de las personas. Es el Nuevo Estilo de Relaciones (NER) en concepto arquitectónico. Una nueva vida para un edificio recuperado con materiales de última generación y en comunicación con la naturaleza. Lo encontraremos en el capítulo II de este nuevo libro de *Experiencias ner*, que nos recibe con el prólogo de Koldo Saratxaga. Tras él, como capítulo I, el relato de una experiencia gerencial única en el contexto de una década en la que Walter Pack se reinventó para crear su trayectoria de futuro.

Personas libres para crear, ¡libertad!, es el cambio cultural que auspicia K2K emocionando en los entornos laborales: renovar, reinventar, reflexionar, volver a comunicar y otra vez innovar. «Es un nuevo paradigma que pone el centro a las personas y propone evolucionar hacia una cohesión y una solidaridad cada vez mayores entre diferentes». El Parlamento Vasco quiso conocerlo e invitó al promotor de ner group. De nuevo Koldo Saratxaga no dejó indiferentes a su alrededor y los parlamentarios y los espectadores, desde los medios y las redes sociales, reaccionaron como recoge, en resumen, el capítulo IV.

Solidaridad y unión entre las diferencias, un nuevo paradigma y una realidad que ner group siembra mediante su compromiso con la Sociedad. Las largas páginas del capítulo II nos dan la oportunidad de enriquecer nuestra perspectiva y participar así del retorno que reciben las personas que dan y se dan con generosidad. ¡Estamos avanzando hacia la sociedad que queremos y necesitamos! Una sociedad en la que encuentran su lugar, después de encontrar sus posibilidades y oportunidades, proyectos como Gashor y Logos, capítulos V y VI, y proyectos como Ekin y los demás de ner group que, tras entender que no es posible dar un paso atrás, asumen el riesgo de crecer a través de fusiones, capítulo VII.

El ner eguna de 2014, la visita de un grupo de líderes indígenas latinoamericanos y la editorial de K2K protagonizan los tres capítulos finales de un libro que conmueve las fibras de muchos sentimientos, nos reta, interroga, inspira, impulsa, anima y nos mueve al agradecimiento, por el género humano y por el NER.